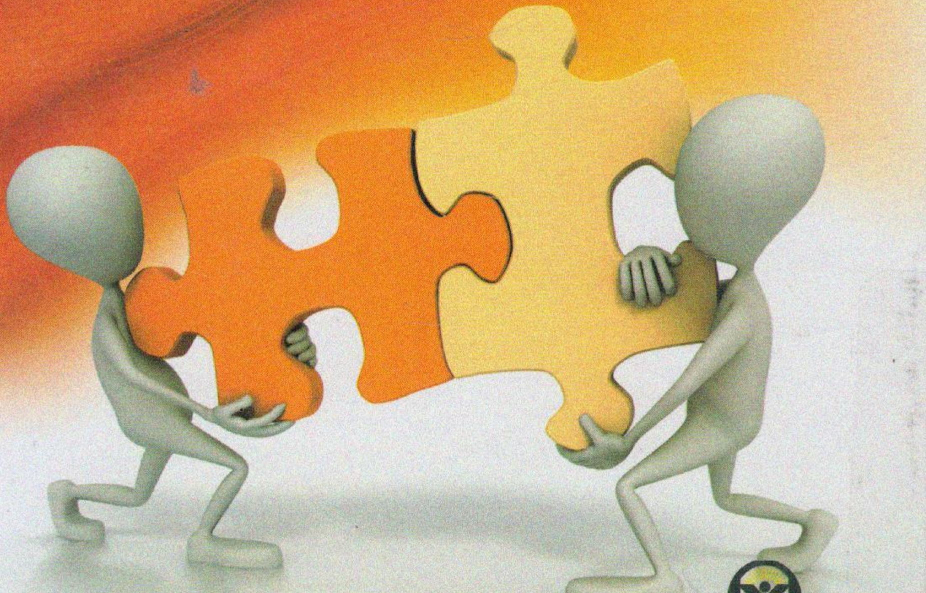
بيئة وتكنولوجية

إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

الدكتور
مصطفى يوسف كافي



مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع

دار الرواد

بيئة وتكنولوجية

إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

Average & Small Businesses Management

تأليف

الدكتور

مصطفى يوسف كافي

Dr. Mustafa Kafi

الطبعة الأولى

2014م – 1435هـ

مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2012/7/2477)

658.02

كايد، مصطفى يوسف

بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة/ مصطفى يوسف

كايد.- عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2012

(   ) ص.

ر.إ.: 2012/7/2477

الواصفات: /ادارة المشروعات//ادارة الاعمال

- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

الطبعة العربية الأولى

2014م - 1435هـ

مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع

عمان - وسط البلد - ش. السلط - مجمع الفحيص التجاري

تلفاكس 4632739 ص.ب. 8244 عمان 11121 الأردن

عمان - ش. الملكة رانيا العبد الله - مقابل كلية الزراعة -

مجمع زهدي حصوة التجاري

www: muj-arabi-pub.com

Email: Moj_pub@hotmail.com

ISBN 978-9957-83-194-3 (ردمك)

المحتويات

الموضوع	الصفحة

الفصل الثالث

دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية

الفصل الرابع

التنمية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

الفصل الخامس

إقامة أو إنشاء المشروعات الصغيرة

الفصل السادس

مشروعات حق الامتياز

الفصل السابع

الجوانب القانونية لإدارة المشروعات الصغيرة

الفصل الثامن

دورة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

الفصل التاسع

دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

الموضوع	الصفحة

الفصل العاشر

تكنيكات اتخاذ القرار لاعتماد مشروعات صغيرة ومتوسطة

الموضوع	الصفحة

الفصل الحادي عشر

اختيار موقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة

الموضوع	الصفحة

الفصل الثاني عشر

إدارة المشروعات الصغيرة

الموضوع	الصفحة

الفصل الثالث عشر

أساليب التنبؤ بالطلب(المبيعات) في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

الموضوع	الصفحة

الفصل الرابع عشر

التسويق بهدف تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

الفصل الخامس عشر

الإدارة المالية في المشروعات الصغيرة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الفصل السابع عشر

الإدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة

الموضوع	الصفحة

الفصل الثامن عشر

الرقابة وتقويم الأداء في المشروعات الصغيرة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الفصل العشرون

حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة

الفصل الأحادي و العشرين

الأمن والسلامة والمخاطر في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

الموضوع	الصفحة

المقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم

تمثل الاهتمام المشروعات الصغيرة في الوقت الحاضر أهمية كبيرة بالنسبة لاقتصاديات العديد من الدول وذلك لما لهذه المشروعات من إسهامات كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي، فضلا عن ذلك فإن التركيز على تلك المشروعات يُعد غايةً في الأهمية حيث أنها تُسهم في استيعاب العمالة الفائضة وبالتالي تحد من البطالة، وخاصة إذا ما تم استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة أو التوجه نحو ما هي الميزة النسبية التي عن طريقها يمكن للدولة والقطاع الخاص أن يُوظف تلك الموارد الاقتصادية في ذلك، وكون المشروعات الصغيرة تُعتبر المصدر الرئيسي للإبداعات والأفكار الجديدة وهي نقطة الانطلاق إلى المشاريع الكبيرة التي كانت بداياتها صغيرة،وإن المشروعات الصغيرة الموجودة اليوم، سوف يصبح العديد منها مشروعات كبيرة في المستقبل، هذا بالإضافة إلى أن المشروعات الصغيرة بمجموعها تُشكل قوة اقتصادية كبيرة، كما أنها تلعبُ دوراً أساسياً في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني إلى جانب تأثيراتها الاجتماعية والأخلاقية والمسؤوليات الاجتماعية والبيئية،فمن المشغل الصغير جاء المصنع الكبير ومن المتجر المتواضع تطورت الشركات التجارية الضخمة، فإن العديد من الباحثين والاقتصاديين يتفقون على أن مجالات المشروعات الصغيرة تتمثل في التصنيع والتجارة ومؤسسات الخدمات، ولهذا فإنها شكلت ما نسبته أكثر من 50٪ من مجموع الاستخدام الخاص وأكثر من 40٪ من الناتج المحلي الإجمالي للسلع والخدمات في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن هذا المنطلق فإنه نظراً لما تلعبه تلك المشروعات من أهمية في الاقتصاد.

نتمنى من خلال هذا الكتاب أن نقدم الفائدة المرجوة للمكتبة العربية العلمية الحديثة، وللقارئ العربي ، وللراغبين بالاستثمار في المشروعات الصغيرة وتزويدهم بكافة المعارف والخبرات والأفكار الريادية لإقامة وحُسن إدارة وقيادة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وبأنواعها المختلفة وأن يساهموا في بناء الاقتصاد الوطني لبلدهم ولوطنهم العربي الكبير.

والحمد لله رب العالمين

المؤلف

الفصل الأول

ماهية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

1. تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
2. أنواع المشروعات الصغيرة.
3. خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
4. أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها الاقتصادي والاجتماعي.
5. مزايا المشروعات الصغيرة.
6. أوجه الاختلاف بين المشروعات الصغيرة والكبيرة.

الفصل الأول

ماهية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

1. تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

لقد أصبحت المشاريع الصغيرة في الآونة الأخيرة محط اهتمام عالمي نظراً لما تقدمه من فرص عمل وتحسين الدخل وزيادة التنمية على الصعيد الفردي وعلى الصعيد الجماعي.

تختلف الدول الصناعية والنامية في تعريف المشاريع الصغيرة والمتوسطة. فالمشاريع التي تعتبر متوسطة في الدول النامية تعد صغيرة في الدول الصناعية، كما أن المشاريع الكبيرة في الدول النامية تعد صغيرة في الدول الصناعية.

كما تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حقيقة ملموسة في النسيج الاقتصادي والصناعي، غير أنه من الصعب إعطاؤها تعريفاً محدداً [1]، وذلك لاختلاف المعايير التي يتم أخذها بعين الاعتبار، والمتمثلة في المعايير الكمية والنوعية:

- المعايير الكمية: عدد العمال، قيمة المبيعات، رأس المال المستثمر، حجم الإنتاج والقيمة المضافة، حصة المنشأة السوقية، الودائع..الخ.
- المعايير النوعية: استقلالية الإدارة، ملكية المؤسسة تكون لفرد أو مجموعة من الأفراد...الخ.

(1) Pascal Laurent, François Bouard, Economie d'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 2001, p 1

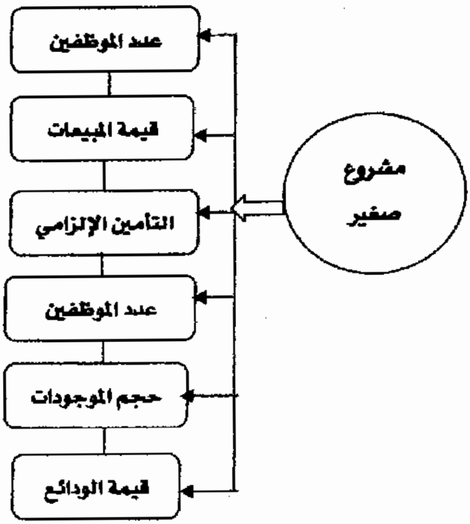
الجدول(1): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للاتحاد الأوروبي:

المعايير المؤسسة	العمالة الموظفة "عامل"	رقم الأعمال السنوي "مليون أورو"	قيمة أصول الميزانية "مليون أورو"
المؤسسة المصغرة	اقل من 10 عمال	10	اقل من 2
المؤسسة الصغيرة	10 – 49 عامل	اقل من 50	اقل من 10
المؤسسة المتوسطة	50– 250 عامل	اقل من 250	اقل من 43

Source : OCDE « perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entreprenariat » édition OCDE, 2005, p17.

كما أن هناك معايير أخرى كثيرة مثل كما يراها الدكتور كاسر نصر المنصور:

معيار معامل رأس المال أو رأس المال (تكلفة فرصة العمل)، ومعيار حجم (أو قيمة) الإنتاج، والمعيار القانوني، ومعيار النمط التنظيمي الإداري داخل المنظمة، ومعيار التكنولوجيا المستخدمة، ومعيار المستويات الإدارية داخل المنظمات، ومعيار حجم ونوعية الطاقات المستخدمة بالمشروع وغيرها. وقد اختلفت هذه المعايير بحسب طبيعة الاقتصاد الذي تطبق فيه. والاختلاف المقصود في تطبيق المعايير هو الاختلاف على الحدود التي توضع داخل هذه المعايير المستخدمة في التفرقة بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة وغيرها، إذ تختلف الحدود داخل هذه المعايير فيما بين الدول المتقدمة الغنية والدول النامية الفقيرة، وكذلك تختلف ما بين الدول ذات النظم الاقتصادية الحرة والدول ذات النظم الاقتصادية التي تسمح بالتدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي. وتختلف هذه المعايير أيضاً بحسب مستوى التقدم التكنولوجي بين الدول ذات التقنية العالية، والدول ذات التقنية المتوسطة، والدول ذات التقنية المتخلّفة (المتدنية)، وكذلك ستختلف الحدود داخل هذه المعايير ما بين الدول النامية الغنية والدول النامية الفقيرة.



الشكل(1): معايير تعريف المشروعات الصغيرة

❖ ما هي أهم المعايير المستخدمة فعلاً:

ولعل أهم المعايير التي يمكن الركون عليها لتحديد مفهوم المشروعات الصغيرة معياراً العمالة ورأس المال.

1) معيار العمالة:

يعد معيار العمالة أحد المعايير الأساسية والأكثر انتشاراً واستخداماً لتصنيف المشروعات من حيث الحجم، ولكن يختلف هذا المعيار من دولة لأخرى، ومن تصنيف لآخر ومن التصنيفات المشهورة لأحجام المشروعات والتي تعتمد على هذا المعيار تصنيف "بروتش وهيمنز"، فقد صنفا المشروعات اعتماداً على هذا المعيار إلى أربعة أحجام على النحو الآتي:

- روعات أعمال أسرية أو منزلية أو حرفية: وهي المشروعات التي يعمل فيها أقل من عشرة عمال (ما بين1– 9 عمال)، ويطلق على هذه المشروعات أحياناً Cottage Units أو Micro Enterprises.
- مشروعات الأعمال الصغيرة الحجم: وهي التي يعمل فيها أقل من خمسين عاملاً (ما بين10– 49 عاملاً).
- مشروعات الأعمال متوسطة الحجم: وهي التي يعمل فيها أقل من مائة عامل (ما بين 5– 99 عاملاً).
- مشروعات الأعمال كبيرة الحجم: وهي التي يعمل فيها أكثر من 100 عامل.

❖ وفي الولايات المتحدة الأمريكية تعتبر المشروعات التي يعمل بها أقل من 100 عامل (ما بين1– 99عاملاً) مشروعات صغيرة، بينما تعد المشروعات التي يعمل بها ما بين 100– 500 عامل مشروعات أعمال متوسطة الحجم.

❖ ووفقاً لهذا المعيار تمثل مشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة حوالي 96٪ من إجمالي عدد المشروعات العاملة في الاقتصاد الوطني الياباني.

❖ وعلى مستوى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، ففي الكويت تعتبر المشروعات التي يعمل بها من 1– 9 عمال مشروعات أعمال صغيرة، والتي يعمل بها من 10– 50 عاملاً مشروعات أعمال متوسطة الحجم، وفي السعودية أقل من 50عاملاً مشروعات صغيرة متوسطة.

2) معيار رأس المال:

يمثل رأس المال عنصراً حاكماً في تحديد الطاقات الإنتاجية للمشروع سواءً بالنسبة للتكوين الرأسمالي الثابت من آلات ومعدات ومبان، أو بالنسبة للفن الإنتاجي المستخدم، لذا فإن معيار رأس المال هو أحد المعايير الأساسية لتصنيف المشروعات من حيث الحجم، ولكن هذا المعيار يختلف أيضاً من دولة لأخرى.

ويمكن تبني تصنيف البنك الدولي IBRD لمشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة حسب معيار رأس المال، كما ورد في دراسة للبنك الدولي عن مشروعات

الأعمال الصغيرة في الفلبين، حيث يتم تصنيف المشروعات وفقاً لمعيار رأس المال على النحو الآتي:

- مشروعات أعمال الأسرية أو منزلية: وهي تلك المشروعات التي يقل رأسمالها عن 100 الف بيز و(حوالي 3500 دولار).
- مشروعات أعمال صغيرة: هي تلك المشروعات التي يتراوح راسمالها بين 100 الف بيز وإلى مليون بيز و(حوالي 3500 دولار إلى 35000دولار).
- مشروعات أعمال متوسطة الحجم: وهي تلك المشروعات التي يتراوح رأسمالها ما بين مليون بيز وإلى 4 ملايين بيز و(حوالي 35 الف دولار إلى 150 دولار).
- مشروعات أعمال كبيرة الحجم: وهي تلك المشروعات التي يزيد رأسمالها على 4 ملايين بيز و(ما يزيد على حوالي 150 الف دولار).

وعلى مستوى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، في الكويت حددت لجنة المال والاستثمار المنبثقة عن لجنة تنشيط الحركة الاقتصادية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنها تلك التي يتجاوز رأسمالها 200 الف دينار كويتي (حوالي 675 الف دولار أمريكي). (المنصور، 2003، ص:52 – 55).

وهناك تعاريف متعددة للمشروع الصغير، منها:

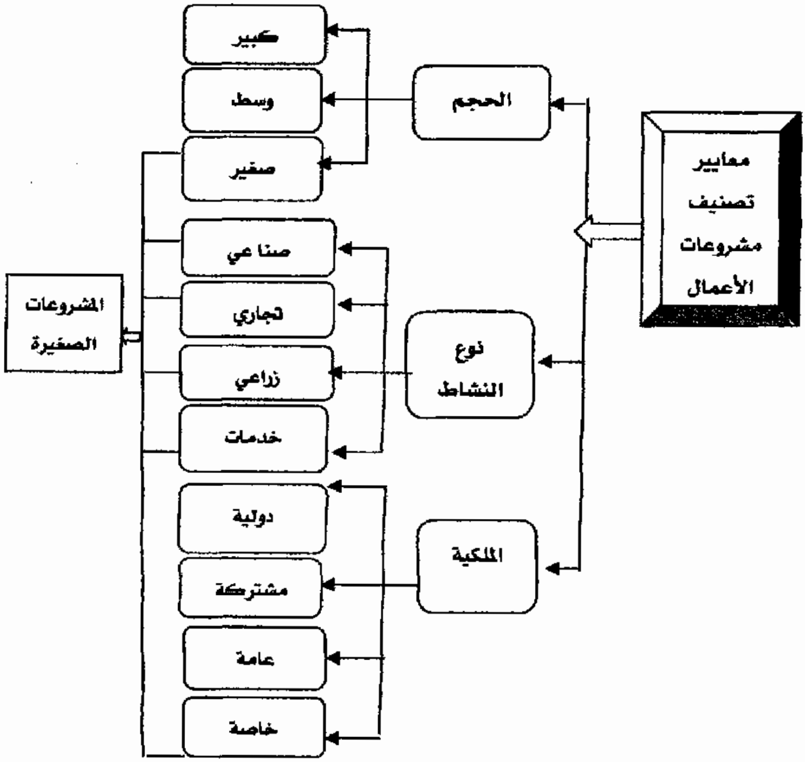
1) تعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية"يونيدوUNIDO" المشروعات الصغيرة بأنها" تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد، ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها الطويلة الأجل (الإستراتيجية) والقصيرة الأجل (التكتيكية)، كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10– 50 عاملاً".
2) وقامت هيئة المشروعات الصغيرة Small Business Administration SBN بتعريف المشروع الصغير على أنه"شركة يتم ملكيتها وإداراتها بشكل مستقل وهي غير مسيطرة في مجال عملها وغالباً ما تكون صغيرة الحجم فيما

يتعلق بالمبيعات السنوية وعدد العاملين بالمقارنة بالشركات الأخرى في الصناعة" (1).

3) المشروع الصغير "بأنه الشركة أو المنشأة التي تمول وتدار ذاتياً من أصحابها، وتقوم على حجم عمالة قليل وتتصف بالشخصية ، وتتكون من وحدات الإدارية أساسية غير متطورة، وتشكل حيزاً صغيراً في قطاع الإنتاج التي تعمل به، وتقدم خدماتها للمنطقة التي توجد فيها كمحطة وقود أو مخبز أو سوبر ماركت أو ورشة تصليح سيارات..الخ. والشكل (2) يوضح موقع المشروع الصغير بين مشروعات الأعمال (2).

(1) د. محمد صالح الحناوي،د. محمد فريد الصحن والآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية،2004م، ص:63.

(2) د. كاسر نصر المنصور، أسس المشروعات الصغيرة، دار الرضا،دمشق،2003، ص:57.



الشكل(2): موقع المشروع الصغير بين مشروعات الأعمال

4) وقد وضعت لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية US Committee for Economic تعريفاً للمشروع اشتمل على العديد من الخصائص ، لهذه النوعية من المشروعات، حيث عرفت المشروع الصغير بأنه ذلك المشروع الذي يجب أن يستوفي شرطين أو خاصيتين على الأقل من الخصائص التالية: (اللحلح، 1999، ص:23).

- استقلال الإدارة: مدير المشروع هو نفسه مالك المشروع.
- راس المال: يتم توفيره بواسطة المالك الفرد أو بواسطة مجموعة صغيرة من الملاك.

- العمل في منطقة محلية: يعيش الملاك والعاملون في مجتمع واحد.
- حجم المشروع: صغير نسبياً للصناعة التي ينتمي إليها.

5) تعريف الاتحاد الأوروبي للمشروعات الصغيرة:(Dewhurst ,paul Burns 1993,p.4).

يرى الاتحاد الأوروبي أن المشروع يُعد صغيراً في حالة توافر الشروط التالية:

- التمويل لا يزيد عن 20 مليون جنيه إسترليني.
- صافي رأس المال لا يزيد عن 10 مليون جنيه إسترليني.
- عدد الموظفين لا يزيد عن 250 موظف.

6) وان التعريف الذي تبناه البنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي، يعرف المشروع الصغير بأنه المنشأة المستقلة في الملكية والإدارة ويستحوذ على نصيب محدود من السوق".(علام،1998، ص:4).

7) وتضع إدارة المشروعات الصغيرة الأمريكية US Small Business Administration (USSBA) عدداً من المعايير التي تعتمد عليها في تحديد ماهية المشروع كأساس لتقرير أحقيته في الحصول على التسهيلات والمساعدات الحكومية أو تقرير إعفائه من كل أو جزء من الضرائب المستحقة عليه ومن أهم هذه المعايير:

1. استقلالية الإدارة والملكية.
2. محدودية نصيب المنشأة من السوق.
3. ان لا يزيد عدد العاملين في المنشأة الصغير عن 250 عامل وان كان يمكن التغاضي عن هذا الحد في بعض الحالات ليصل عدد العمال إلى العمال إلى 1500 عامل.
4. ان لا تزيد إجمالي الأموال المستثمرة عن 9 مليون دولار.
5. ان لا تزيد القيمة المضافة السنوية للمنشأة عن 4،5 مليون دولار.

6. أن لا تتعدى الأرباح الصافية المحققة خلال العامين الآخرين عن 450 الف دولار.

8) ولقد حاول عدد من الباحثين المصريين اتخاذ تعريف مناسب للمشروعات الصغيرة يتلاءم وظروف المجتمع المصري ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

❖ المشروعات الصغيرة تلك الوحدات التي يعمل فيها أقل من 100 عامل، وبدون استخدام قوى محركة ؛ بالإضافة إلى توافر عدد من الشروط والتي أهمها:

- أن تكون المنشأة فردية من حيث شكل الملكية.
- أن تمارس النشاط بصورة محلية.
- اتحاد الملكية والإدارة والعمالة.
- أن تكون حصة المنشأة السوقية محدودة.

❖ ويرى كاتب آخر ضرورة تبني تعريفاً آخر للمشروعات الصغيرة أكثر شمولاً وتعبيراً عن الواقع والعمل، ويعتمد عن الواقع والعمل ويعتمد على الأسس التالية: (علام ،1988، ص:9):

- استقلالية العمل والإدارة والملكية، حيث يجب أن لا تتدخل هيئات أو جهات خارجية في عمل المنشأة، وأن لا تعتبر المنشاة فرعاً لأحد المنشآت الكبرى.
- وحدة الملكية والإدارة حيث يجب أن يكون صاحب المشروع هو المدير الفعلي.
- أن لا يتجاوز عدد العاملين الدائمين عن 20 عامل.
- محدودية حجم العمل وحصة المنشأة من المبيعات السنوية.
- أن يكون نشاط المنشأة محلي.

❖ وتتبنى المملكة المتحدة اتجاهاً آخر في تعريف المشروعات الصغيرة ، يقوم على استخدام مجموعة من المعايير الهامة وهي:

1) لا يزيد حجم المبيعات السنوية للمشروع عن 1،4 مليون جنيه إسترليني (2،2 مليون دولار).
2) لا تزيد حجم الأموال المستثمرة والواردة في بيان المركز المالي عن 0،7 مليون جنيه إسترليني.
3) أن يقل عدد العاملين في المشروع عن 50 عامل أسبوعياً. هذا بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المؤشرات التي تستند إليها لتحديد ماهية المشروع الصغير والتي من بينها:

- أن يكون نصيب المشروع من السوق محدوداً.
- استقلالية المشروع عن أي تكتلات اقتصادية.
- أن تتم إدارة المشروع عن طريق أصحاب المشروع.

انطلاقاً مما تقدم من تعاريف نجد عدم وجود تعريف موحد للمشاريع الصغيرة. لأن ما يمكن اعتباره مشروع صغير في دولة قد يعد مشروعاً كبيراً في دولة أخرى.

2. انواع المشروعات الصغيرة:

يمكن تقسيم المشروعات الصغيرة إلى نوعين من المشروعات:(الحناوي وزملاؤه،2004، ص:64):

2.1 المشروعات محدودة الحجم:

وغالباً ما تكون هذه المشروعات في شكل منظمات صغيرة لا توجد إمكانية لإنمائها في المستقبل مثل بائع الزهور، ومحلات الكافتريا الصغيرة (المقاهي) وفي هذه الحالة فإن مالك المشروع قد يكون راضي بمستوى وحجم الأعمال التي يدرها المشروع ويوفر له في نفس الوقت دخل مرضي من وجهة نظره.

2.2 المشروعات ذات النمو السريع:

وتتميز هذه المشروعات بتوافر إمكانيات النمو لدى المشروع. يبدأ المشروع عادة بحجم صغير بعكس المقدرة المالية لمالكه، ولكن مع احتمال أن يتوسع المشروع مستقبلاً.

وتهدف هذه المنظمات إلى النمو السريع وغالباً ما يقوم بإداراتها فريق من المديرين يمكنهم الحصول على رأسمال يسمح بتقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة للأسواق كبير الحجم.

3. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها، البعض منها تعتبر مزايا ايجابية والأخرى تعد سلبية [1] :

أ. الايجابية:

1) صغر حجم المتطلبات الرأسمالية.
2) تخصص حجم ونوع الإنتاج غالبا.
3) انخفاض درجة المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسة.
4) الحاجة إلى خدمات البنية الأساسية بشكل محدود.
5) الاعتماد على الخامات المحلية والإقليمية.
6) اعتمادها أكثر على العمالة بدلا من حجم الاستثمارات.
7) المهل القصيرة لإعداد دراسات الجدوى والتأسيس.
8) تميزها بمرونة عالية تساعدها على البقاء والتكيف مع احتياجات السوق
9) سرعة مردود رأس المال المستثمر

(1) غسان البلبل، "ورشة العمل الإقليمية حول تسهيل التجارة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة" 6-7 نوفمبر 2006، بيت الأمم المتحدة، بيروت ، ص 11.

10) ملكية فردية أو عائلية أو شركات الأشخاص ما يجعلها أكثر جذباً للاستثمارات الصغيرة.

11) الدور البارز للمرأة فيها.

12) تلبية طلبات المجتمع المحيط.

ب. السلبية:

1. محدودية القدرات الذاتية للتوسع والتطور
2. محدودية إمكانية استعمال التكنولوجيا المتطورة
3. عدم استفادتها من وفورات الحجم
4. عدم دقة وتوفر قواعد البيانية المتاحة لها وعليها.
5. تكون غالبا من الصناعات المغذية لصناعات أخرى
6. توحيد الملكية والإدارة
7. أهمية سمعة المالك والمالكين المديرين للشركة.

4. أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها الاقتصادي والاجتماعي:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي والتخطيط المستقبلي، وتمثل إحدى دعائم التنمية الأساسية في أي دولة في العالم وأهميتها هي نابعة من الأمور التالية [1]:

- دورها في التوظيف.
- ارتفاع حجم مساهمتها في القيمة المضافة.
- أهمية حجم استثماراتها في تكوين الاقتصاد الحر.
- اعتبارها العمق الاستراتيجي للمؤسسات الكبيرة (المساهمة في تلبية بعض احتياجات الصناعات الكبيرة سواءا بالمواد الأولية أو الاحتياطية).

(1) نبيل جواد، "إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" مجد المؤسسة الجامعية للدراسات بيروت 2007، ص11.

- كونها ذات ميزة تنافسية نسبية يمكن للشركات الكبرى الاستفادة منها (تسويق بضائع من خلالها).
- مهاراتها التنظيمية (نظرا لصغر حجمها).
- قدرتها على الابتكار (استخدام التكنولوجيا المحلية).
- التعرف على أحوال السوق لقربها من المتعاملين.
- قدرتها على إنتاج سلع وخدمات تعتبر مدخلا لإنتاج سلع وخدمات أخرى (تعظيم الاستفادة من الخامات المحلية).
- مساهمتها في تحقيق إستراتيجية التنمية السكانية لكونها تتسم بالمرونة في التوطين.

تهتم الدول باختلاف قدرات اقتصادها في توفير الإمكانيات اللازمة لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بدءاً بتوفير المشورة والتوجيه، وانتهاءاً بضمان القروض مع توفير الدعم التسويقي لمنتجاتها، وتختلف الأسس التي تبنى عليها كل دولة برامجها لمنح هذا القطاع الميزة التنافسية له، ومساعدته في تكوين أسواقه، غير أن معدلات الدعم تتفاوت بسبب ضوابط الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC) خاصة بالنسبة للدول الراغبة في الانضمام إليها، زيادة عن انفتاح الأسواق وظهور الانترنيت كوسيلة داعمة تسويقياً.

في الدول الصناعية تستقطب هذه المؤسسات بين 60 و70٪من اليد العاملة، فيما تستوعب المؤسسات الصغيرة أكثر من 70٪ من اليد العاملة في الدول النامية.

فالمشروعات الصغيرة في مصر تنتج ما لا يقل عن 80٪ من المنتجات الصناعية الخفيفة مثل الملابس الجاهزة والمنتجات كالأثاث وخلافه وكذلك تمد المشروعات الصغيرة المشروعات الكبيرة والمتوسطة باحتياجاتها من مستلزمات الإنتاج والمنتجات النصف مصنعة وقطع الغيار وتسهم في عملية التصدير.

لا شك بأن المشروع الصغير لا يشكل أكثر من خلية صغيرة في النسيج الاقتصادي للبلد، فإن مجمل هذه المشروعات التي تشير الإحصائيات إلى أنها تحتل

مساحة واسعة من النشاط الاقتصادي في البلد يمكن أن تتجاوز في قطاعات كثيرة وخاصة الخدمات أكثر من 70٪ ، فإن هذه المشاريع هي الخلايا الفاعلة والمتممة للنسيج الاقتصادي في المجتمع والجدول (2) يؤكد أهمية هذا الدور.

جدول (2): نسب توزيع المشاريع من حيث نوع النشاط وحجم الاستخدام 1979 في USA:

الصناعة أو النشاط	اقل من (5) اشخاص	اقل من (10) اشخاص	اقل من (20) شخصاً	اقل من(50) شخصاً
إستخراجية	48،50	63،10	76،90	98،50
تحويلية	34	48،80	64	80،20
تجارة الجملة	47،50	69،10	85،70	96،10
تجارة التجزئة	53	74،60	85،90	96،40
الإنشاءات	64،40	81،40	91،60	97،50
خدمات أخرى	62،30	79،10	89،40	96
جميع الصناعات والإنشاءات	55،30	74	86،40	94،90

المصدر: كليفورد م بومباك،أسس الأعمال التجارية الصغيرة، جامعة أيوا، مركز الكتب الأردني، 1989، ص6.

وتؤكد الإحصائيات المتوافرة على أهمية المشروعات الصغيرة لجميع الدول بصرف النظر عن درجة تقدمها. يبلغ عدد المشروعات الصغيرة في الولايات المتحدة وفقاً لتعداد عام1987، (14) مليون منشاة تتزايد سنوياً بمعدل 700000مشروع وتبلغ المشروعات الصغيرة وفقاً لتعريف USSBA 97٪ من إجمالي عدد المشروعات الصناعية وغير الزراعية. وتساهم هذه المشروعات بحوالي 47٪ من إجمالي الناتج القومي. وفي إحدى الدراسات الميدانية الهامة التي تمت في معهد Massachusetts Institute of Technology (MIT) على المشروعات الصغيرة في الولايات المتحدة

تساهم في توفير حوالي 82٪ من إجمالي الوظائف الموجودة وان 66٪ من المشروعات الأمريكية يعمل بها أقل من عشرين عامل.

إن المشروعات الصغيرة تجدها منتشرة في كل مكان حولك، في الشوارع في المناطق السكنية وحتى في المجتمعات الجديدة، ولهذا فإن أهمية المشروعات الصغيرة ليست اقتصادية فقط ولكنها اقتصادية واجتماعية.(علام، 1993، ص11).

مما تقدم يمكننا تلخيص الدور الاقتصادي للمشروعات الصغيرة في النقاط التالية: (الحناوي، مرجع سبق ذكره، ص67– 69):

1. إتاحة فرص العمل.
2. تقديم منتجات وخدمات جديدة.
3. توفير احتياجات المشروعات الكبيرة.
4. تقديم الخبرة المتكاملة للعاملين.
5. تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين في المجتمع.
6. إظهار وتنمية المهارات والمبادرات الفردية.
7. تعظيم الفائض الاقتصادي ورفع الكفاءة الإنتاجية
8. وسيلة لتجميع المدخرات المحلية وحفز المهارات المحلية.
9. تنمية الصادرات وتخفيض الواردات.
10. استخدام الموارد المتعطلة.
11. المساهمة في تخفيض حدة الفقر.

1) إتاحة فرص العمل:

تسمح المشروعات الصغيرة بالعديد من فرص العمل، وتختلف فرص العمل المتاحة في المشروعات الصغيرة عن تلك المتاحة في المشروعات الكبيرة وذلك لأنها تستقطب عدداً لا بأس به ممن يتلقوا التعليم الكافي للعمل في المنشآت الكبيرة ولذلك فإن المشروعات الصغيرة تلعب دوراً اجتماعياً إلى جانب دورها الاقتصادي.

كما أن الأبحاث العلمية أثبتت أن تكلفة فرصة العمل في المشروع الصغير تقل بمعدلات ثلاث مرات عن متوسط تكلفتها في المشروعات الكبيرة بشكل عام، وطبقاً لبيانات إدارة المشروعات الصغيرة الأمريكية فإن المشروعات تساهم في خلق 58٪ من إجمالي فرص العمل المتاحة في الولايات المتحدة الأمريكية، و55٪ في اليابان، و35٪ في كوريا الجنوبية، 78٪ في الهند.

2) تقديم منتجات وخدمات جديدة:

يمثل الإبداع والابتكار جانباً هاماً في غدارة المشروعات الصغيرة، فغالباً ما تكون المشروعات الصغيرة مصدراً للأفكار الجديدة والمنتجات والخدمات المبتكرة والتي تنبع من معرفة هذه الشركات لاحتياجات عملائها وكمثال لذلك ظهرت منتجات الاستنلس ستيل والطائرة الهليكوبتر لأول مرة في شركات صغيرة.

3) توفير احتياجات المشروعات الكبيرة:

بالإضافة إلى إتاحة فرص العمل وتقديم المنتجات الجديدة فإن المشروعات الصغيرة تلعب دوراً هاماً في إنجاح الشركات الكبيرة، فغالباً ما تلعب هذه الشركات الصغيرة دور الموزعين أو الموردين أو الوكلاء مثلاً: فإن شركة IBM تتعاقد مع 300000 شركات صغيرة في مختلف أنحاء العالم لتقديم خدمات الصيانة لعملائها. وتقوم المشروعات الصغيرة بدور أساسي كصناعات مغذية للشركات العملاقة. فعلى سبيل المثال، فإن شركة تويوتا تعتمد على تجميع الأجزاء المختلفة لسيارتها على المشروعات الصغيرة التي تمدها بالمكونات المختلفة للسيارة.

4) تقديم الخبرة المتكاملة للعاملين:

من أهم مزايا المشروعات الصغيرة أنها تسمح للعاملين بها بالقيام بمهام مختلفة في فترات زمنية قصيرة حيث تتنوع المهام والمسؤوليات التي يقوم بها العاملين في المشروع الصغير وذلك تتسع خبراتهم ومعارفهم. بالإضافة إلى ذلك

فإن التعرف على الجوانب المتعلقة في العمل تسمح للعاملين في المشروعات الصغيرة باتخاذ القرارات الهامة مما يؤدي إلى إظهار طاقاتهم الفعالة.

5) تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين في المجتمع:

تتمتع المشروعات الصغيرة بالقرب من المستهلكين والقدرة على اكتشاف احتياجاتهم مبكراً وبالتالي تستطيع تقديم منتجات تشبع بعض الحاجات الخاصة مثل أعمال الحياكة وإصلاح الأدوات الكهربائية وغيرها من الأعمال التي قد لا تمثل مصدر اهتمام للشركات الكبيرة.

6) إظهار وتنمية المبادرات الفردية:

تسمح المشروعات الصغيرة بإظهار وتنمية روح المبادرة وتحمل المخاطر وذلك لأن رجل الأعمال الذي يبدأ المشروع الصغير لا بد وان تواجه بعض المخاطر وبعض التغييرات الغير متوقعة مما يتطلب القدرة على التنبؤ بالأحداث غير المتوقعة واتخاذ القرارات السليمة حيالها.

7) تعظيم الفائض الاقتصادي ورفع الكفاءة الإنتاجية:

تظهر المشروعات الصناعية الكبيرة هي الأكثر قدرة على رفع الكفاءة الاقتصادية وتعظيم الفائض الاقتصادي نظراً لما تتمتع به من وفورات الحجم وإمكانية الاستفادة من مصادر التمويل المؤسسي، وارتفاع إنتاجية العامل فيها مقارنة بالمشروعات الصغيرة، وإمكانية التطبيق الأساليب الحديثة للإدارة وتنظيم العمل وغيرها من المزايا التي يحققها كبر الحجم والتي تساهم في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، ومن ثم تحقيق فوائض اقتصادية كبيرة، إلا أن الدراسات أظهرت أن المشروعات الصناعية الصغيرة ذات قدرات كبيرة على تعظيم الفائض الاقتصادية والكفاءة الإنتاجية لا تقل عن قدرة المشروعات الكبيرة بل وقد تزيد. فمثلاً قامت شركة تنتج سلع استهلاكية بتقسيم مصنعها، والذي يشتمل على 1200 شخص

إلى أربعة مصانع صغيرة، وقد ترتب على ذلك ازدياد الإنتاجية بشكل كبير وقد ثبتت من التجربة العملية أن صغر حجم الوحدة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين وذلك لسببين هما:

- تقليل حجم البيروقراطية وتقصير خطوط الاتصال التي زادت وتعقدت إلى حد كبير نتيجة لضخامة حجم المصانع والشركات المالكة لها.
- تحسين العلاقة العمالية بين الإدارة من ناحية والعاملين من ناحية أخرى، حيث ساءت العلاقات العمالية في كثير من الشركات الكبيرة بسبب ضعف الصلة بين المستويات الإدارية العليا والقواعد العمالية، وقد ترتب على ذلك كثرة الاضطرابات وانتشار السلبية وروح الهدم بين العاملين مما انعكس بصورة ضارة على الإنتاج الصناعي.

8) وسيلة لتجميع المدخرات وحفز المهارات المحلية:

تعتبر المشروعات الصغيرة أحد الوسائل الهامة لتجميع المدخرات الشخصية وتحفيز المهارات، وتفجير الطاقات الإبداعية للكوادر المحلية، حيث تمكّن أفراد المجتمع من توجيه مدخراتهم وإمكاناتهم الفنية والتنظيمية نحو إنشاء مشاريع صغيرة تلبي طموحاتهم وتتناسب مع إمكانياتهم المالية، لا سيما وأن تكاليف إنشاء هذه المشروعات ضئيلة نسبياً بالمقارنة مع المشروعات المتوسطة والكبيرة.

9) تنمية الصادرات وتخفيض الواردات:

تسهم المشروعات الصغيرة من خلال قيامها بالإنتاج المباشر أو غير المباشر، على اعتبار أنها مشاريع مغذية للمشاريع الكبيرة بزيادة الناتج القومي وتنمية الصادرات والإقلال من الواردات من خلال قيامها بالتوجيه نحو تصنيع بدائل للواردات مما يسهم في تقوية الاقتصاد الوطني.

ففي هونغ كونغ تشكل صناعة الملابس الجاهزة التي تتم في منشآت صغيرة حوالي 50٪ من صادرات هونغ كونغ، وتمول هذه الصناعات الكثير من المخازن الكبرى للألبسة الشهيرة في العالم المتقدم.

وفي كوريا يبلغ نصيب الصادرات الصناعية من إنتاج المصانع الصغيرة 35٪ من إجمالي صادرات البلاد.

وفي اليابان بلغت نسب المنشآت الصناعية الصغيرة التي تقوم بالإنتاج لحساب المنشآت الكبيرة 72٪ في صناعة المنتجات المعدنية، و76٪ في صناعة الآلات، و79٪ في صناعة الأجهزة الكهربائية في عام 1971.

وفي سويسرا تعتمد المنشآت الكبيرة إلى حد كبير على الصناعات الصغيرة لإنتاج المعدات الإلكترونية والساعات والأدوية وغيرها، حيث تحصل المنشآت الكبيرة على إنتاج المتخصصين الذي ينتجون في ورش حرفية صغيرة تتخصص في إنتاج أجزاء صغيرة معينة من السلع الصناعية المختلفة، كما يتم قدر كبير من الإنتاج في المنازل بواسطة أسر متخصصة، وقد استطاعت هذه المصانع الصغيرة أن تغز وبإنتاجها أسواق العالم أجمع.

10) استخدام الموارد المتعطلة:

تساعد المشروعات الصغيرة على استخدام الموارد غير المستثمرة ، التي ل ولم تستخدمها هذه المشروعات لبقيت دون استخدام، حيث يأتي رأس المال المستثمر في المشروعات الصغيرة في معظم الأحيان من المدخرات العائلية التي قد تظل دون استخدام إذا لم تستخدمها المشروعات الصغيرة، كما أنها تجعل استخدام المواد الأولية ممكناً في مواقع محدودة قد يتعذر وصول المشروعات الكبيرة إليها، أو استخدامها من قبلها وكذلك بالنسبة للمنتجات الثانوية للمشروعات الكبيرة التي قد تظل دون استخدام في حالة عدم قيام المشروعات الصغيرة باستخدامها.

11) المساهمة في تخفيف معدلات الفقر:

تساهم المشروعات الصغيرة في تخفيف حدة مشكلة الفقر في الدول النامية من خلال إيجادها فرص عمل للكثيرين من المتعطلين عن العمل فيها من جهة، وقيامها بالتوجيه نحو إنتاج السلع الشعبية بأسعار منخفضة مقارنة بأسعار المشروعات الكبيرة، وذلك لعدم وجود تكاليف دعاية وتسويق، ويرجع السبب في ذلك إلى وضع المشروع التنافسي في الأسواق الريفية والتجمعات السكانية ذات الدخل المنخفض، فهي عادة ما تركز إنتاجها لصالح الطبقات الفقيرة ذات الدخول المنخفضة.

5. مزايا المشروعات الصغيرة:

تتمثل أهم مميزات المشروعات الصغيرة فيما يلي:

5.1 مميزات المشروعات الصغيرة المتعلقة بالعملاء:

1) الطابع الشخصي للخدمات المقدمة للعميل:

يمتاز المشروع الصغير عادة بقلة عدد العاملين فيه ومحلية النشاط، وهذا يؤدي إلى وجود نوع من الألفة والمودة والعلاقات الوطيدة بالعملاء، فلقد أشارت العديد من الدراسات أنّ السبب الرئيس لتعامل الأفراد مع المشروعات الصغيرة وتفضيل بعضها على بعض يرجع للطابع الشخصي في التعامل وتقديم الخدمات بصورة شخصية.

2) المعرفة التفصيلية بالعملاء والسوق:

إنّ سوق المشروعات الصغيرة يكون عادةً محدوداً نسبياً، الأمر الذي يجعل من الممكن التعرف على شخصيات عملائهم واحتياجاتهم التفصيلية وتحليل هذه الاحتياجات ودراسة اتجاهات تطورها في المستقبل، وبالتالي سرعة الاستجابة لأي

تغير في هذه الاحتياجات والرغبات، وبالتالي فإنّ استمرار هذا التواصل وهذه المعرفة يضمن لهذه البيانات التحديث المستمر، ولهذا فإنّ المشروعات الصغيرة تكون في وضع أفضل بكثير من المشروعات الكبيرة من حيث القدرة على متابعة ومواكبة التطورات التي تحدث على رغبات واحتياجات عملائها.

3) قوة العلاقات المجتمعية وتأثيرها على العملاء:

أهم ما يميز المشروعات الصغيرة العلاقات القوية بالمجتمع المحلي المحيط بها، حيث هناك علاقة خاصة مع العملاء والمعرفة التفصيلية بظروف وأحوال المجتمع والعملاء المقيمين، وتكاد تكون لديهم معرفة كاملة بأحوالهم ويشاركون عملائهم أفراحهم، وفي نفس الوقت يكون العملاء والمجتمع بصفة عامة خير عون وسند لأصحاب هذه المشروعات عند مواجهة المشكلات التي تعوق العمل.

4) المنهج الشخصي في التعامل مع العاملين:

حيث تتميز المشروعات الصغيرة بالعلاقات القوية التي تربط بين صاحب العمل بالعاملين نظراً لقلة عدد العاملين وأسلوب وطريقة اختيارهم والتي تقوم على اعتبارات شخصية إلى درجة كبيرة، إضافة إلى ذلك يؤدي قلة عدد العاملين إلى وجود إشراف مباشر من صاحب المشروع وتوجيه واتصالات مباشرة.

ونتيجة للطابع الشخصي وغير الرسمي في التعامل، كثيراً ما يكون العاملون على استعداد للمعاونة في حل مشكلات التي تواجه العمل، كذلك يتوقع العامل من صاحب العمل معاونته في حل مشكلاته حتى ول وكانت شخصية وخارج العمل.

5.2 مميزات المشروعات الصغيرة المتعلقة بالجوانب الإدارية والتنظيمية:

1) مرونة الإدارة:

تتميز الإدارة في المشروعات الصغيرة بالمرونة والقدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، إضافة إلى الطابع غير الرسمي في التعامل سواءً مع العملاء أوالعاملين، بساطة الهيكل التنظيمي، لذلك نلاحظ أنّ المشروعات الصغيرة أكثر قدرة على تقبل التغيير وتبني سياسات جديدة، وذلك خلاف المشروعات الكبيرة حيث تتعدد المستويات الإدارية بالإضافة إلى رسمية العلاقات الوظيفية وتسلسلها في خطوط مرسومة مما يجعل عملية اتخاذ القرارات الإدارية تأخذ وقتاً طويلاً نسبياً.

2) الفعالية والكفاءة:

تعتبر المشروعات الصغيرة أكثر كفاءة وفعاليةً بشكل عام من المشروعات الكبيرة، وذلك لما تتمتع به من خصائص ومزايا تجعلها أكثر قدرةً على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمالكيها، وإشباع حاجات ورغبات عملائها بشكل كبير، فهي تخلق فرص عمل لأصحابها وعائلاتهم تمكنهم من الحصول على دخول معقولة تساعد في تحسين مستوى معيشتهم الاقتصادي والاجتماعي، إضافة إلى أنّ مرونة إدارتها تجعلها أكثر قدرة على الاستجابة السريعة لتلبية متطلبات عملائها بالجودة المطلوبة والسعر المناسب.(خوني وحساني، 2008، ص:45).

3) سهولة التأسيس وحرية اختيار النشاط:

تتميز المشروعات الصغيرة بسهولة التأسيس، فهي لا تتطلب أموالاً كبيرة أو تكنولوجيا معقدة، كما أنها لا تحتاج إلى إجراءات تأسيس إدارية معقدة بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة، كما أنها توفر لمالكيها فرصة اختيار النشاط الذي يبرز قدرات الأشخاص الذاتية وترقية المبادرات الفردية وإظهار المقدرة على الإبداع والاختراع الأمر الذي جعل هذه المشروعات تفرض وجودها عددياً في كل أنحاء العالم.

5.3 مميزات المشروعات الصغيرة المرتبطة برأس المال والتمويل والانتشار الجغرافي:

1) الضآلة النسبية لرأس المال وسهولة التمويل:

إنّ صغر حجم رأس المال وضآلته النسبية في المشروعات الصغيرة يسهّل الحصول على التمويل اللازم من جانب المالكين سواءً في شكله العيني أو النقدي، وهذا يقلل من الضغوط المالية للبنوك والمؤسسات التمويلية الأخرى، كما أنّ صغر الحجم وقلة التخصص تعتبران ميزتين تؤهلان المشروع الصغير لتحقيق المرونة وسرعة التكيف مع الأوضاع الاقتصادية المحلية والعالمية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي.(خوني وحساني،2008، ص:45).

2) الانتشار الجغرافي الواسع:

إنّ للمشروعات الصغيرة أهمية استثمارية وتنموية كبيرة ناتجة عن انتشارها الواسع جغرافيا،فمعظم المشروعات الصغيرة تكون على الأغلب محلية، ولذلك تكون معروفة بشكل كبير في المنطقة التي تعمل فيها، وهي تقام لتلبية احتياجات المجتمع المحلي، الأمر الذي يهيئها لإحداث تنمية إقليمية شاملة تسهم في رفع وتحسين معدلات النمو الاقتصادي من خلال استغلالها للموارد المحلية بشكل أمثل والمساعدة في حل مشكلة البطالة، وتوفير المنتجات والخدمات للأفراد محلياً.

6. أوجه الاختلاف بين المشروعات الصغيرة والكبيرة :

قد يعتقد البعض أنه لا يوجد فرق بين المشروعات الصغيرة والمشروعات الكبيرة سوى الاختلاف في حجم المشروع،ولكن هذا الاعتقاد ليس صحيحاً حيث تتعدد الفروق بينهما، ويحدد بعض الكتاب اختلاف المشروعات الصغيرة عن المشروعات الكبيرة في الجوانب التالية:

أولاً:الجوانب المتعلقة بالقائمين بالإدارة في المشروع الصغير:

1) يعتبر المدير في المشروعات الصغيرة عنصراً أساسياً فيها.
2) يقوم المدير بأدوار متعددة، ويكون أقل تخصصاً في الإدارة، حيث قد يؤدي بعض الأعمال التنفيذية.
3) تتمتع الإدارة بدرجة عالية من المرونة في اتخاذ القرارات الهامة والإستراتيجية.
4) تتمتع الإدارة بقدرة أكبر على تغيير اتجاه المشروع وتطبيق استراتيجيات جديدة.
5) المعاناة من ضعف المهارات الإدارية.
6) يعتبر مرض أو موت المالك/ المدير من المشكلات الكبيرة، لأنه قد يؤدي إلى تصفية المشروع.

ثانياً: الجوانب المتعلقة بوظائف الإدارة:

نوضح فيما يلي اختلاف المشروعات الصغيرة عن المشروعات الكبيرة فيما يتعلق ببعض وظائف الإدارة:

أ. التخطيط:

1) قدرة المشروعات الصغيرة محدودة نسبياً على مواجهة الأحداث غير المتوقعة.
2) التركيز على التخطيط قصيرة الأجل، حيث أن الإمكانيات نادراً ما تبرر مخاطر وتكلفة التخطيط طويل الأجل.
3) القدرة على اتخاذ قرارات سريعة.

ب. التنظيم:

1) تمتاز المشروعات الصغيرة عادة بهيكل تنظيمي بسيط يضم على الأغلب مستويين إداريين إلى ثلاثة على الأكثر.

2) يتحمل المديرون في المستويات الإدارية المباشرة مسؤولية أكبر من نظرائهم بالمشروعات الكبيرة، وأحياناً يتخذون قرارات على نفس مستوى القرارات التي يتخذها المديرون بالمستويات الإدارية الأعلى في المشروعات الكبيرة.
3) مركزية اتخاذ القرارات.
4) نطاق الإشراف محدود نسبياً.

ج. التوجيه:

5) خطوط اتصال قصيرة ومباشرة وأقل تعقيداً ، ومن ثم تصل التوجيهات بوضوح.
6) يوجد اتصال مباشر بين الإدارة العليا والعاملين.
7) يُعتمد على المخل الشخصي في التعامل مع العاملين نتيجة لسهولة الاتصال.
8) سهولة تحقيق التنسيق نتيجة سهولة الاتصال.

ثالثاً: الجوانب المتعلقة بوظائف المشروع:

أ. التمويل:

يؤدي ضعف الموارد المالية المتاحة للمشروع الصغير إلى:

1) ضعف مركزه المالي مما يزيد من درجة الخطر المرتبطة بالاستثمار فيه، ويقلل من فرص زيادة رأس المال للمشروع.
2) تنحصر معظم مصادر التمويل في الأفراد والبنوك الصغيرة التي يكون للمنظم علاقات شخصية معها.
3) ارتفاع تكلفة الإقراض عن المعدل الشائع.
4) نقص التمويل طويل الأجل.

ب. التسويق:

يخدم المشروع الصغير سوقاً ضيقاً ومحدودة نسبياً مما يؤدي إلى:

1) القرب من العملاء، وتقديم خدمة شخصية لهم وتكوين صداقة معهم.
2) توافر المعرفة الدقيقة عن السوق والعملاء، مما يقلل الجهد المبذول في بحوث التسويق.
3) التركيز على الخدمات المقدمة للعميل كميزة تنافسية بدرجة أكبر من التركيز على المنافسة السعرية:

- نتيجة عدم القدرة على الإنتاج أو الشراء الكبير من قبل المشروع الصغير، لذلك ترتفع تكلفة إنتاج الوحدة لديه مما ينعكس على زيادة سعر منتجاته مقارنة مع الشركات الكبرى.
- تحد القدرة المالية للمشروع من القيام ببرامج الترويج، أو الاعتماد على الوكالات الإعلانية إذا كانت مكلفة.
- إمكانيات التسويق محدودة نتيجة للشراء والتخزين بكميات قليلة.

ج. الإنتاج:

1) التمتع بحرية أكبر على الابتكار وتطوير منتجات جديدة.
2) إنتاج منتجات شخصية للعملاء (بالطلب).
3) عدم القدرة على الإنتاج الكبير.
4) الاعتماد على التخطيط قصير الأجل.
5) صعوبة الحصول على خدمات المتخصصين في مجالات جدولة الإنتاج والرقابة على الجودة، والبحوث والتطوير.
6) الاعتماد على الطرق والأساليب المستخدمة في المشروعات الكبيرة دون تطوير أساليب خاصة بالمشروعات الصغيرة.

7) جدولة الإنتاج بطريقة غير منتظمة، وأحياناً يُحدد العميل حجم الأمر، وطول فترة الإنتاج.
8) قدرة أكبر على إجراء الرقابة الدقيقة لعمليات وأنشطة الإنتاج.
9) عدم القيام بالأبحاث والتطوير نظراً لقلة الموارد المالية والمتخصصين، ولكن هذا لا يمنع بعض صغار المنتجين من ذوي الحس الابتكاري من تقديم بعض الأفكار أو المخترعات الجديدة.

د. الأفراد:

1) قدرة أقل على جذب عاملين جدد، والاحتفاظ بالعاملين الحاليين نتيجة قلة الإمكانيات.
2) تمتاز المشروعات الصغيرة بأنها تمنح أجوراً ومزايا إضافية أقل بالمقارنة مع المشروعات مما يحد من قدرتها على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء ذوي المهارات والخبرات العالية.
3) يعاني في كثير من الأحيان مالكي المشروعات الصغيرة من نقص في الخبرة والتخصص في مجال إدارة الأفراد مما يحد من قدرتهم على القيام بوظائف الإمداد والتعيين والتدريب للعاملين الجدد.
4) عدم قدرة المشروعات الصغيرة على توفير فرص مناسبة لترقية العاملين حتى ول وكانوا أكفاء، نظراً لاقتصار هذا الغرض على المالكين وأقاربهم.
5) يكتسب العاملون خبرات متعددة نتيجة لعدم تخصصهم في عمل محدد.
6) تأخذ العلاقات طابعاً شخصياً بين المالك/ المدير، وبين العاملين لديه.

الفصل الثاني

التحديات والمشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتطلبات نجاحها وفشلها

1. التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة.
2. تحديات المشروعات الصناعية والتجارية الصغيرة.
3. البيئة والمشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة.
4. تخطيط المشروعات الصغيرة.
5. عوامل النجاح والفشل في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
6. متطلبات نجاح المشروعات الصغيرة.

التحديات والمشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتطلبات نجاحها وفشلها

أولاً: التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة:

لقد أسهمت التغيرات التي مست الأنظمة والأدوات الاقتصادية في العقد الأخير من القرن العشرين في إعادة تشكيل معادلة القوى الاقتصادية عالمياً، فما يشهده العالم من تغيرات في التكنولوجيا والاتصال والمنافسة أدت إلى حدوث تعديلات جذرية على توجهات منظمات الأعمال، والتي أصبح لزاماً عليها التكيف مع تحديات القرن من أجل البقاء والاستمرارية(1):

1. ثورة المعلومات:

تميز النظام الاقتصادي العالمي الجديد بوجود ما يطلق عليه اسم الثورة الصناعية الثالثة، والتي تمثل ثورة علمية في المعلومات والاتصالات والمواصلات، والتكنولوجيا كثيفة المعرفة.

وعليه فقد أصبحت ثورة المعلومات تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد، إذ أنها تلعب دوراً محورياً في تشكيله ومحرك التغيير في جميع أجزائه.

والدلالة التي تعكسها مخرجات ثورة المعلومات بالنسبة لأسواق العالم هو تقارب هذه الأسواق بشكل كبير، وتغير شكل الملكيات، وتشجيع الاندماجات بين الشركات الصغيرة في محاولة منها للاستجابة لمتطلبات البيئة العالمية، والتي من أهمها الإنتاج المتخصص بالحجم الكبير، ومن ثمة تخفيض التكلفة وزيادة المقدرة التنافسية على المستوى العالمي.

---

(1) برودي نعيمة: "التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17، 18أفريل 2006، ص 117.

2. التطور التكنولوجي:

لقد أدى التقدم التكنولوجي إلى تسهيل عمليات الاتصال والانتقال بين الدول وسرعة في أداء المعاملات الاقتصادية الدولية سواء التجارية أو المالية، كما أدى إلى تجاوز الحدود السياسية للدول واتساع الأسواق بصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية، كما أدى إلى تشابه أنماط الاستهلاك في العالم بين شعوب مختلفة الثقافات، وهذه التطورات نتاج حقيقي لما يعرف بالثورة الصناعية الثالثة، كما أدى التقدم التكنولوجي بالمؤسسات إلى الاهتمام بتنمية ونشر الأساليب الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا العالية بهدف الزيادة من جودة المنتجات، ورفع إنتاجية الأداء داخل المؤسسات، مما يحسن المزايا التنافسية التي تتمتع بها مقارنة بالمنافسين.

3. عالمية الاتصال:

لقد أدى التقدم الفني في مجال الاتصال والمواصلات وتبادل المعلومات والتقنيات الحديثة والفضائيات إلى طي المسافات، هذا ما جعل العالم قرية صغيرة تلاشت فيها المسافات جغرافياً وحضارياً، وأصبحت الشركات والمؤسسات تعمل في بيئة عالمية شديدة التنافس، فالمنتج الذي يظهر في دولة ما نجده وفي نفس اللحظة يطرح في جميع أسواق دول العالم سواء من خلال الفضائيات والأقمار الصناعية أو من خلال شبكات الانترنيت.

4. عالمية التجارة:

سعت دول العالم إلى توسيع دائرة التجارة الدولية، وجعلها عالمية وذلك من خلال إنشاء الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفة الجمركية والتي حلت محلها المنظمة العالمية للتجارة (OMC) سنة 1995، والتي تهدف إلى تحرير التجارة العالمية، وبصفة أساسية تحرير تجارة السلع الزراعية والصناعية وكذا تحرير

الخدمات بالإضافة إلى الملكية الفكرية والاستثمار، فالمنظمة العالمية للتجارة كما هو معروف تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ خلق وضع تنافسي دولي في التجارة يعتمد على الكفاءة الاقتصادية في تخصيص الموارد.
- ❖ تعظيم الدخل القومي العالمي ورفع مستويات المعيشة من خلال زيادة معدلات نمو الدخل الحقيقي.
- ❖ تحقيق التوظيف الكامل لموارد العالم وزيادة الإنتاج المتواصل والاتجار في السلع والخدمات، مما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل لتلك الموارد مع الحفاظ على البيئة وحمايتها ودعم الوسائل الكفيلة لتحقيق ذلك.
- ❖ توسيع الإنتاج وخلق أنماط جديدة لتقسيم العمل الدولي وزيادة نطاق التجارة العالمية.
- ❖ توفير الحماية المناسبة للسوق الدولي لجعله يعمل في بيئة مناسبة وملائمة لمختلف مستويات التنمية.
- ❖ محاولة إشراك الدول النامية والأقل نموا في التجارة الدولية بصورة أفضل.

5. **عالمية الجودة:**

ترتب عن ازدياد المنافسة العالمية ظهور ما يعرف بمتطلبات الجودة، وذلك من أجل تهذيب التجارة العالمية على نحو يحافظ على ارتقاء مستوى ما يتداول فيها.

وبنشوء الجودة العالمية أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي (ISO) بمثابة جواز مرور دولي للتجارة العالمية، وبالتالي أصبح بمقدور الدول الأعضاء في تلك المنظمة أن تحد من دخول السلع والخدمات المتدنية الجودة إلى أسواقها دون أن يتعارض ذلك مع وثيقة المنظمة.

6. الخوصصة:

إن الإطار العام لسيرة الاقتصاد العالمي في القرن الواحد والعشرين هو نظام شبه واحد قائم على عمل آليات السوق وفعاليات جهاز السعر، وتفاعل قوى العرض والطلب. وإعادة مراجعة دور الدولة في الاقتصاد، فلم تعد بالضرورة هي المالك والمسير والممول والمستثمر في آن واحد، بل تكتفي بوظائف محددة كمراقب ومعدل ومنظم وضابط، ويفسح المجال لنشاط القطاع الخاص وتوسيع ملكيته وتحديدا في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بحثا عن الفعالية وترشيد تخصيص الموارد نحو القطاعات المنتجة.

7. عالمية الحد من التلوث:

لقد أصبح التلوث من أخطر التحديات التي تواجه الشركات، إذ أصبح لزاما عليها ترشيد أستخدامها للموارد، ووضع استراتيجيات خاصة لحماية البيئة من المخلفات الإنتاجية واستخدام الموارد غير الضارة بصحة الأفراد، وكذا الحد من استعمال المركزات والألوان الصناعية، إضافة إلى إعادة استخدام المنتجات والمخلفات في الإنتاج.

ثانياً: تحديات المشروعات الصناعية والتجارية الصغيرة:

يظهر بان المشروعات الصناعية والتجارية الصغيرة تواجه العديد من التحديات التي تعيق نجاح وتطوير عملية التنمية لتلك القطاعات الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل تلك المشروعات وبالتالي المزيد من البطالة والركود الاقتصادي ونظراً لأهمية تلك التحديات فان هذه الدراسة سوف تستعرض بعض تلك التحديات على النحو الآتي:

1. التحديات العامة:

لقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن هناك مجموعة من التحديات الناجمة عن محدودية النشاط تتمثل تلك التحديات فيما يلي[1]:

1. تحديات خاصة بالعمالة الماهرة: تعاني العديد من البلدان النامية من انخفاض العمالة النوعية والتي لديها مهارة في صناعة معينة أو في مجال فني معين الأمر الذي أدى إلى ما يلي:

أ. صعوبة الحصول على المهارات المطلوبة لجذب المشروعات الصناعية سواء كانت صغيرة أم كبيرة.

ب. انخفاض مستوى الدخل للعامل أدى إلى تنقل العمال من مكان إلى آخر مقارنة مع المشروعات الكبيرة.

ج. انخفاض إنتاجية العمل نتيجة لعدم القدرة على تدريب العاملين من قبل المشروعات الصغيرة ولمحدودية إمكاناتها.

2. التحديات الخاصة بالمواد الخام أو المواد الأولية: يتمثل هذا النوع من التحديات فيما يلي:

أ. ارتفاع تكاليف المواد الأولية (المواد الخام).

ب. ضعف القدرة على السيطرة والتفاوض مع الموردين أدى إلى عدم القدرة على ضمان مستوى الجودة لتصنيع المواد الأولية.

ج. انقطاع العمل في الصناعات الصغيرة بين فترة وأخرى نتيجة لعدم انتظام تدفق المواد الأولية.

3. التحديات المالية: تواجه العديد من المشروعات الخاصة بالصناعات الصغيرة أو المشروعات التجارية صعوبة في الحصول على القروض من المؤسسات المالية

---

(1) الوادي، محمود حسين:مرجع السابق، ص 21- 22.

بسبب ارتفاع نسبة المخاطرة، وعدم قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة على إعطاء الضمانات المطلوبة.

4. **التحديات التكنولوجية: تعاني العديد من البلدان من شحة استخدام التكنولوجيا المتقدمة للأسباب التالية:**

أ. انخفاض عدد الكوادر المؤهلة للاستخدام التكنولوجي المتقدم.

ب. شحة رأس المال اللازم لإدخال تلك التكنولوجيا.

ج. التقنيات المستخدمة قديمة وبالتالي تعبر عن مستويات متدنية في الإنتاج الأمر الذي يشير إلى قصر عمرها الافتراضي.

5. **التحديات الخاصة بالتشريعات الحكومية:** إن التشريعات التي تفرضها الحكومة تسبب أحيانا العديد من العوائق أمام أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الأمر الذي يجعل العديد منهم يخرج من السوق ويفضل أن يستثمر في بلد يتميز بتشريعات تزيد من جذب اكبر قدر من رؤوس الأموال بهدف استثمارها في العديد من الصناعات أو غير ذلك. وفيما يتعلق بالتشريعات الخاصة بالصناعات الصغيرة فانه لا يوجد في بعض البلدان تشريع خاص بتلك الصناعات يعمل على ترتيب وتحفيز صغار المستثمرين وتشجيعهم على الاستثمار في المشروعات الصغيرة.

ثالثاً: البيئة والمشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

إن مشكلات المشاريع الصغيرة والمتوسطة كثيرة ويعود معظمها إلى القيود المختلفة المفروضة على تلك المشروعات والموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بتلك المشاريع كما أن هناك العوائق الداخلية التي تعيق نموها وتوسعها بل وأحياناً كثيرة تهدد بقاءها، كما يعود إلى سوء الإدارة، وعدم التأكيد على دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية لإقامتها.

كما تختلف نوعية هذه المشكلات ونطاقها، ودرجة حدتها أو صعوبتها من دولة إلى أخرى تبعاً لاختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الخاصة بكل دولة، كما يلاحظ أنها أشد وطأة في الدول النامية منها في الدول المتقدمة.

وأن هنالك الكثير من المشكلات تعود إلى المعوقات الداخلية وبعضها الآخر تخص المعوقات الخارجية والبيئية، وفيما يلي نستعرض بإيجاز أبرز تلك المشكلات[1]:

أولاً: المعوقات الداخلية:

1. نقص رأس المال اللازم لتمويل الأصول الثابتة والمتداولة.
2. نقص المهارات والقدرات التنظيمية.
3. ضعف الأساس المحاسبي في إدارة المنشأة وتخطيطها.

ثانياً: المعوقات الخارجية:

1) السياسات الاقتصادية والتوجيهات الحكومية الإدارية. وتتمثل بـ:

أ. منها مشكلة النقد الأجنبي.

ب. الرسوم الجمركية.

ج. قيود الاستثمار وتراخيص العمل والاستيراد.

2) الدخول غير المتكافئ إلى أسواق الائتمان والمواد الأولية والمنتجات.

(1) للمزيد يمكن العودة إلى كتاب التالية:

- حسني محمود، مدى واقعية الآمال المعقودعلى المشروعات الصغيرة في حل مشكلة البطالة في مصر،1989، ص:536.

- يسرى أحمد عبد الرحمن، الصناعات الصغيرة في البلدان النامية،1995، ص:44-45.

3) العمالة: تتركز مشكلة العمالة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بما يلي:

- ندرة الأيدي العاملة المدربة في معظم الدول النامية بشكل عام.
- تفضيل العمال المهرة لدى المشروعات الصناعية الكبيرة حيث الجور الأعلى والمزايا الأفضل.

4) المشكلات التسويقية:

وفيما يلي أهم الأسباب التي تلعب دوراً أساسياً في ظهور المشكلات التسويقية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

- عدم ثبات الإنتاج من موسم إلى آخر أو من عام إلى آخر مما يؤدي إلى ظهور مشكلات فائض الطلب تارة وفائض العرض تارة أخرى.
- تشابه منتجات هذه المشروعات من الناحية القطاعية وتمركزها في مجالات معينة من دون أخذ الطاقة الاستيعابية للسوق المحلية والإقليمية في الاعتبار، مما يخلق درجة عالية من المنافسة الضارة فيما بينها.
- نقص الوعي التسويقي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة والاكتفاء بالخبرة والجهد الشخصي في إدارة النشاط التسويقي وعدم الاستعانة بالخدمات الاستشارية التسويقية وذلك بسبب قلة القدرات المالية للمشروع أو حفاظاً على أسرار وخصوصية النشاط.
- صعوبة وصول المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق العالمية وذلك نتيجة بعض الأسباب التجارية السائدة في معظم البلدان النامية والمتقدمة ونذكر منها:

أ. اختلاف القوانين والمعايير بين البلدان المصدرة والمستوردة المتعلقة بأمور الاستيراد والتصدير.

ب. تعقيد الإجراءات الخاصة بالتصدير.

ج. إتباع سياسة الحماية الجمركية والتقنين.

د. تعدد الجهات التي ينبغي الحصول على موافقتها بشكل مسبق.

ه. انتشار الشركات متعددة الجنسيات التي تسيطر على الأسواق المحلية لكثير من الدول النامية من خلال صادرات منتوجاتها بوساطة فروعها المنتشرة في أسواق كثيرة.

5) عدم التأكد: تعتبر كثرة إصدار القوانين وتعديلاتها من أبرز العوامل التي تزيد من درجة عدم التأكد التي تعيش فيها المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كما ان عدم الاستقرار السياسي، وعدم تحديد توجهات السياسة العامة تجاه المشروعات، وخصوصاً في حالة التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية الجذرية، يزيد المناخ الاستثماري العام تدهوراً مما ينتج عنه إحجام الكثير من المشروعات عن الدخول في الاستثمارات من هذا النوع. وإن جميع العوامل السابقة تؤدي إلى ظهور عنصر عدم التأكد الذي يقف حجر عثرة أمام نمو وازدهار المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

إن المعوقات السابقة الذكر لا تقلل من إمكانيات المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وقدرتها على المساهمة بدور مكمل للمشروعات الكبيرة من خلال ما تتمتع به من خصائص ومزايا تؤهلها للمساهمة في زيادة الإنتاج والناتج وتشغيل عدد لا بأس به من اليد العاملة.

رابعاً: تخطيط المشروعات الصغيرة:

تعتبر مرحلة التخطيط لإنشاء مشروعاً صغيراً من أهم المراحل التي يمر بها صاحب المبادرة لما تحمل في طياتها من عناصر عدم التأكد وعدم المعرفة بالخطوات الواجب اتخاذها، مروراً بشعور الخوف الذي ينتابه حول إمكانية النجاح أو الفشل. ويمكن تصنيف المراحل التي يمر بها المشروع الصغير إلى عدة مراحل هي: التخطيط، التمويل، الإنتاج والتسويق.

تشكل خطوة التخطيط أساساً قد يمهد نجاح أو فشل المشروع، وذلك لكونه يحدد الفرص والمشاكل التي يمكن أن تعترض المشروع وتتضمن بشكل عام عملية الاستشراف أي المعرفة المسبقة بنتائج القرار الذي يتخذه صاحب المشروع، وثم تحديد الأولوية في اتخاذ القارات وتنفيذ الأعمال،وثم تحديد الوقت اللازم لإنجاز العمل خلال اليوم. وكذلك تحديد الحاجات اللازمة للبدء في المشروع مثل الموقع، التمويل، المعدات، والمواد.

خامساً: عوامل النجاح والفشل في المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

1. عوامل النجاح[1]:

تقسم عوامل النجاح إلى قسمين وهما:

أولاً: عوامل متعلقة بكفاءة الإدارة:

إذا كانت كفاءة الجهاز الإداري في المشروع جيدة، فإن المشروع سوف يحقق النجاح، وتتمثل كفاءة الإدارة بكفاءة ومهارة الكادر الإداري الذي يقوم على إدارة المشروع، وهذه الكفاءة تتحدد بالعناصر التالية:

1) قدرة الإدارة على التجاوب والتأقلم مع التغيير في بيئة المشروع الداخلية والخارجية.
2) قدرة الإدارة في إحداث التغيير لصالح المشروع وإحداث التطور.
3) قدرة الإدارة في توفير الموارد المناسبة وخاصة اليد العاملة الماهرة للمشروع.
4) قدرة الإدارة على تخطيط وتنظيم ومراقبة سير العمل وتطوير العمليات.
5) قدرة الإدارة على التنبؤ بمستقبل السوق والمنافسة.
6) الخصائص الريادية للإدارة، وقدرتها على الاستحداث وتشكيل الهداف وتحقيقها.

---

(1) د. كاسر نصر المنصور، الريادة في الأعمال، سلسلة دار الرضا، دمشق، 2003، ص65-66.

وهذه القدرات تتطلب من الإدارة القيام بكفاية عالية بالأعمال التالية:

- دراسة بيئة العمل داخل المشروع وحاجاته بعناية ووضع كافة الحلول للمشكلات المتوقعة في المستقبل وتأمين كل الاحتياجات.
- صيانة الموارد وتنميتها واستخدامها الاستخدام المثل مع رقابة دقيقة للاستثمار.
- اختيار المزيج التسويقي المناسب والسوق الملائم لأعمال المشروع وسلعه وخدماته، وإتباع سياسة تكثيف الأسواق.
- التخطيط الدقيق للأعمال والعمالة واختيار موظفين أكفاء، وإتباع برامج دعاية وإعلان مناسبة.
- إقامة علاقات عمل وثيقة مع الموردين.
- مسك السجلات المناسبة للإيرادات والمصروفات.
- إتباع نظام ائتمان مراقباً رقابة قانونية.

ثانياً: عوامل مساعدة في نجاح المشروعات الصغير والمتوسطة:

وتتمثل بالتالي:

- تحديد الهدف بدقة والعمل على تحقيقه بكافة الوسائل المتاحة.
- التخطيط ويشمل التنبؤ بالمستقبل والتخطيط لمواجهة التنفيذ وصعوباته.
- التنظيم وإمكانية التعامل مع القوانين والأنظمة، واعتماد أساليب عمل جديدة.
- التدريب على أن يشمل جميع العاملين في المشروع.
- المشورة وقبول النصيحة من الأطراف ذات العلاقة.

2. عوامل الفشل:

أما في حالة كانت كفاءة الإدارة ضعيفة، فإنه من المتعذر على مشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة تحقيق نجاح مميز، بل ربما تفشل هذه المشروعات، فالإدارة غير الفعالة كامن السبب الكامن وراء إغلاق 59٪ من العمال التجارية والتي وردت في دراسة (وان برد ستريت) في عام 1980 والتي يوضحها الجدول التالي:

أسباب الفشل	النسبة المئوية للشركات المتضررة	
	آراء أصحاب المصالح	آراء الدائنين
الكساد التجاري	68	29
عدم كفاءة الإدارة	28	59
عدم كفاءة رأسمال	48	33
الديون الهالكة	30	18
الهبوط في قيمة الموجودات	32	6
الموقع السيء للشركة	15	3
الفوائد المرتفعة على الإقتراض	11	2
تغيرات غير ملائمة في منطقة العمل	11	2

المصدر: كليفورد – بومباك – أسس الأعمال التجارية الصغير، جامعة أيوا، مركز الكتب الأردني، 1989، ص:39/40.

من الجدول السابق ، نرى ان سبب فشل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومن وجهة نظر الدائنين هي 59٪ يعود لسوء الإدارة، ونحن بدورنا نعزو ذلك إلى ما يلي:

1) سوء إدارة المخزون، وتتمثل في عدم توازن كمية المخزون وتقديرات الشراء الخاطئة، فالكثير من قرارات الشراء والتخزين لم تتخذ بشكل رشيد، وكان يغلب عليها الصفة العاطفية والانفعالية بسبب عدم الخبرة في السوق. مما أدى إلى توظيف رأس مال عامل في المخزون أدى إلى زيادة التكاليف دون مبرر.

2) سوء إدارة الأموال وبخاصة المبالغة في منح الائتمان، فتعرضت معظم المشروعات الصغيرة والمتوسطة للشدائد بسبب منح الائتمان غير المضمون، وذلك بسبب اندفاع أصحابها في زيادة المبيعات، مما عرض أموال المشروعات للضياع (الديون المعدومة).

3) الإفراط في التكاليف العامة والتشغيلية وضعف التدفق النقدي والسيولة.

4) ضعف القدرة على المنافسة، والتي تظهر بأشكال مختلفة منها عدم قدرة العمل التجاري على التغلب على التكاليف المنخفضة للمنافسين الأكثر كفاءةً، ومنها أيضاً الموقع السيئ في السوق الذي يتم اختياره بعيداً عن الدراسات الاقتصادية.

ونشير هنا إلى أن هذه الأسباب تمثل ظروف الفشل وليس أسبابه الحقيقية، وعلى الإدارة وحدها تقع مسؤوليات النجاح والفشل في إدارة المشاريع بكافة أشكالها وأنواعها.

سادساً: متطلبات نجاح المشروعات الصغيرة:

يتوقف نجاح المشروعات الصغيرة على ضرورة توافر مجموعة من المقومات بعضها يرجع إلى الجهات الحكومية، وبعضها يرجع إلى أصحاب هذه المشروعات وذلك على النحو التالي:

1. على المستوى الحكومي:

يتطلب نجاح المشروعات الصغيرة توافر مجموعة من المقومات التي ترجع إلى الحكومات، ومن أهم هذه المقومات ما يلي:(ابو النصر،2007، ص:18).

1. إنشاء هيئة أو إدارة حكومية تكون وظيفتها الأساسية دعم وتوجيه المشروعات الصغيرة عن طريق فروعها المختلفة، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق:

- توفير الأموال اللازمة للمشروعات الصغيرة.

- توفير المعلومات اللازمة للمشروعات الصغيرة عن الأسواق.
- إعداد دراسات جدوى اقتصادية للمشروعات الصغيرة التي يتوقع نجاحها في كل محافظة.

2. قيام المؤسسات التعليمية المختلفة بعملية الربط العضوي بين التعليم الفني وبين متطلبات المشروعات الصغيرة المختلفة.
3. دعم وتشجيع الطلب المحلي على منتجات المشروعات الصغيرة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

- الحملات الإعلانية والترويجية والإعلامية من خلال وسائل الإعلام المختلفة.
- تشجيع وتسهيل إقامة المعارض الدائمة والمؤقتة للمشروعات الصغيرة.

4. نشر فكر وثقافة العمل الحر من خلال حملات إعلانية وترويجية موجهة لذلك في التلفزيون والإذاعة والصحف ومراكز الإعلام والجامعات ومراكز الشباب.
5. تحقيق الانتشار الجغرافي لحاضنات الأعمال، والتي تساعد هذه المشروعات في العديد من الأمور من أهمها:

- إعداد دراسات الجدوى.
- تقديم خدمات التدريب المناسبة.
- تقديم الرأي والمشورة الفنية في الحصول على الخامات.

6. تشجيع القيام ببحوث تطبيقية تهدف إلى تطوير استخدام الخامات والموارد المحلية، بما يهدف إلى نشر الصناعات الصغيرة.
7. وجود دعم فني ومعنوي من الجهات الرسمية للجهات الحاضنة للمشروعات الصغيرة.
8. الإشراف والمتابعة والرقابة وتقويم الأداء المستمر من الجهات المولة للمشروعات الصغيرة.

9. منح صاحب المشروع الصغير فترة سماح مناسبة قبل البدء في السداد، وذلك حتى يمكن سداد الأقساط المستحقة على المشروع من إيراداته لا من تمويل آخر.

2. بالنسبة لصاحب المشروع الصغير:

يتطلب نجاح المشروعات الصغيرة توافر مجموعة من العوامل التي ترتبط بأصحاب المشروعات الصغيرة، ومن أهم هذه العوامل ما يلي: (أبو النصر،2007، ص: 19).

1) إعداد دراسة جدوى موضوعية وواقعية وليست وهمية وشكلية للمشروع المراد إقامته قبل البدء فيه، ويجب أن تتضمن هذه الدراسة ما يلي:

- الدراسة التسويقية.
- الدراسة التمويلية.
- العائد المتوقع من المشروع.

2) وجود نظم ولوائح مكتوبة لضبط العمل وتجنب المجاملات والعواطف.
3) المهارة والكفاءة اللازمة لإدارة المشروع.
4) اختيار هيكل التمويل المناسب للمشروع الصغير، وعدم المتابعة في القروض وخاصة لتمويل أمور غير أساسية.
5) التسويق الجيد القائم على أسس علمية سليمة وعلى ظروف السوق.
6) السعي إلى التطوير والتحسين المستمر.
7) إتقان وإحسان العمل.
8) تواجد صاحب المشروع الصغير بصفة دائمة في المشروع.

الفصل الثالث

دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية

1. علاقة المشروعات الصناعية والتجارية الصغيرة والمتوسطة بالتنمية
2. ما هو أثر المشروعات الصغيرة على المتغيرات الاقتصادية الكلية.
3. كيف يؤثر المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التوازن الإقليمي لعملية التنمية الاقتصادية.

دور المشروعات الصغيرة في عملية التنمية

1. علاقة المشروعات الصناعية والتجارية الصغيرة بالتنمية:

تساهم الصناعات الصغيرة بصورة مباشرة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وخاصة عندما يتم التركيز على تنمية الموارد البشرية لأنها تلعب دوراً بارزاً في معالجة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والتي من أبرزها:

1) مشكلة نقص الكمية والنوعية من المهارة تسبب في نقص ما يعرف بتكوين رأس المال البشري الذي يشمل الفئات المهنية المختلفة التي تكون مطلوبة لاستغلال الموارد المادية.
2) مشكلة تعطيل القوى البشرية أي أن عدم توفير فرص عمل للإفراد وعدم الاستثمار لخبرات ومهارات العمال الماهرين يمثل هدر اقتصادي له انعكاساته السلبية على المجتمع.
3) تطوير العادات والقيم والمفاهيم الاجتماعية للمجتمع من خلال السلوك الجديد والعلاقات الجديدة التي تنشأ بين الأفراد وبين المجموعات.
4) إهمال شرائح من المجتمع تظل في غياب عن عملية التنمية الأمر الذي يزيد من البؤس المادي بسبب عدم الرعاية الاجتماعية.
5) ارتفاع نسبة الأمية يمثل العائق الأساسي لتنمية الموارد البشرية لأن ذلك يسبب في عدم المعرفة والتعلم والمعلومات والذكاء، كون تلك العناصر تمثل مصدر أساسي من مصادر النمو الاقتصادي.

وبما أن هناك مشكلات متعددة تواجه الموارد البشرية فان أعطى الصناعات الصغيرة أهمية في الاقتصاد يمثل أحد الركائز الأساسية التي يمكن أن تلعب دوراً

في تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية لكافة أفراد المجتمع، ويعود السبب في ذلك إلى أن تلك الصناعات تعمل على ما يلي[1]:

1) زيادة الدخل القومي: حيث تعتبر المنشآت الصناعية الصغيرة إحدى روافد تعظيم الدخل القومي بالإنتاج للسلع وتصريفها وذلك بزيادتها لحجم العرض والطلب الفعلي.
2) معالجة مشكلة البطالة: وذلك بتوظيف هذا القطاع لعدد كبير من العمالة العاطلة وتحويلها إلى عمالة منتجة مع توفير فرص التدريب واكتساب المهارات والابتكار .
3) المساهمة في علاج والاختلالات الهيكلية لموازين المدفوعات في الدول النامية وذلك بتقليل حجم الواردات في حالة صناعة إحلال الواردات وبالتالي توفير عملات صعبة يمكن أن توجه لمشروعات تنموية.
4) تساهم الصناعات الصغيرة في توزيع الثروة وتحقيق العدالة، وهو مبدأ حث عليه الإسلام، وذلك بتوظيفها للعمالة الفقيرة على اختلاف مستوياتها من حيث المهارة.
5) تسهم الصناعات الصغيرة في عملية توطين الصناعة في المناطق الريفية وما يتبع ذلك من تطوير في مستويات الوعي والفهم والخدمات وبالتالي تحقيق الاستقرار والتوزيع الجغرافي السليم للسكان.

(1) د. أحمد الصديق جبريل ، مدير إدارة البحوث والتخطيط والنظم بنك فيصل الإسلامي السوداني : دور المصارف الإسلامية في تمويل الصناعات الصغيرة بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني ، مقدم ضمن فعاليات: مؤتمر دور المؤسسات المصرفية الإسلامية في الاستثمار والتنمية والذي تعقده كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة الشارقة في الفترة 7 – 2002/5/9م ، الشارقة – الأمارات العربية المتحدة– عبدالرضي عشرة ميرو: الحرفيون إقتصادياتهم وتجربة فرع الحرفيين ببنك فيصل الإسلامي السوداني – مطبوعات بنك فيصل الإسلامي السوداني – الخرطوم 1986م – ص (70 – 72) . دائرة الأبحاث والمعلومات – الصناعات الصغيرة والمتوسطة (قراءة لتجربة بعض الدول النامية) وأهمية هذه الصناعات في الاقتصاد الأردني – عمان 1991م – ص3 .

2. ما هو أثر المشروعات الصغيرة على المتغيرات الاقتصادية الكلية؟

يظهر دور المشروعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية بوضوح من خلال تأثيرها على المتغيرات الاقتصادية الكلية، فالمشروعات الصغيرة تسهم إيجابياً في دفع نمو المتغيرات الاقتصادية الكلية المختلفة وذلك كما يلي[1]:

1) الناتج القومي الإجمالي:

- تسهم المشروعات الصغيرة في زيادة الإنتاج من السلع والخدمات سواءً لإشباع طلب نهائي أو وسيط، كما تسهم في رفع معدلات الإنتاجية لعوامل الإنتاج التي تستخدمه مقارنة بالحال في المشروعات الحكومية أو العامة.
- أيضاً تسهم المشروعات الصغيرة في رفع الكفاءات الاقتصادية للموارد، إذ أن تلك المشروعات تستفيد من الوفورات الخارجية التي تولدها المشروعات الكبيرة،إضافة إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تولد وفورات خارجية هي الأخرى تستفيد منها المشروعات الكبيرة.

2) الاستهلاك العام والخاص:

تزيد المشروعات الخاصة من زيادة معدل الاستهلاك الكلي ومن الاستهلاك الكلي، لأن العاملين في تلك المشروعات يحصلون على الأجور منخفضة إذا ما قورنت بتلك التي يحصل عليها العاملون في المشروعات الكبيرة، خاصة وأن الميل الحدي للاستهلاك يكون مرتفعاً لأصحاب الدخول المنخفضة، مما يؤدي إلى زيادة الاستهلاك الكلي، وبالتالي توسيع دورة الإنفاق والإنتاج والاستثمار، ومن ثم توسيع دورة النشاط الاقتصادي والنمو في المجتمع.

(1) د. كاسر نصر المنصور ،2003، مرجع سبق ذكره،ص:68 – 69.

3) الادخار والاستثمار:

تستطيع مشروعات الأعمال الصغيرة جذب كثير من المدخرات الصغيرة، والمساهمة في زيادة الادخار الخاص في تمويل المشروعات الرائدة، كما أن مشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة تتميز بارتفاع معدل دوران رأس المال، مما يجعلها نواة للمشروعات الكبيرة، مما وتسهم في زيادة حجم الاستثمار الكلي في الاقتصاد القومي، وزيادة معدلات النمو الاقتصادي بفعل عمل مضاعف الاستثمار المعجل.

4) الصادرات:

من الملفت النظر قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على دخول الأسواق الخارجية من خلال إنتاجها الذي يحمل خصائص مميزة، تمثل طبيعة وثقافة رجال الأعمال الرواد في بلد المنشأ. وبهذا فإنها قادرة على زيادة الصادرات وتوفير العملات الصعبة، والمساهمة في تخفيف عجز ميزان المدفوعات. وفي بعض البلدان ساهمت المشروعات الصغيرة في تحقيق فائض جوهري في ميزان المدفوعات مثل سوريا.

3. كيف يؤثر المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التوازن الإقليمي لعملية التنمية الاقتصادية؟

تمارس منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة – سواءً العاملة في مجال الصناعة أو التجارة أو الزراعة أو الخدمات أو المقاولات – دوراً هاماً في تحقيق التوازن الإقليمي لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بما لها من خصائص ومزايا تؤهلها للانتشار الجغرافي والتوطين في جميع أقاليم الدولة، وإزالة الفوارق الإقليمية الناتجة عن تركز الأنشطة الاقتصادية في أقاليم معينة والتي تعتبر موطن جذب دائماً للمشروعات الكبيرة.

الفصل الرابع

التنمية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

1. دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة.
2. الأدوات اللازمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لتبني مفهوم التنمية المستدامة
3. التنمية المستدامة رهان رابح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة .
4. التنمية المستدامة كعامل لتحقيق الأداء.
5. التنمية المستدامة كعامل لتحقيق الديمومة.
6. التنمية المستدامة كعامل لتحقيق التكامل.

التنمية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة، والأدوات اللازمة لها لتبني هذا المفهوم على أرض الواقع، ثم التأكيد على أن التنمية المستدامة هي رهان رابح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

1. دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة:

تتميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بخصوصية حجمها، الدور الملحوظ لمسؤوليتها، فالمشروعات الصغيرة والمتوسطة تتحكم في تأثيرها على المجتمع، لكن بطريقة غير شكلية مقارنة بالمشروعات الكبيرة.

في تحقيق أجرته الشبكة الأوروبية للبحث (ENRS) سنة 2001، اثبت أن العديد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة قد تبنت ممارسات اجتماعية وبيئية مستدامة، غالباً ما كانت تعتبرها كممارسات مسؤولة عن تسيير المؤسسة، ويعد التزام هذه المشروعات في المجال الاجتماعي خارج عن إستراتيجيتها التجارية، ولكن في نفس الوقت هو إجراء ينبع عن إدراك وفهم أخلاقيات مسؤولية المؤسسة، رغم العائق الكبير الذي تواجهه هذه المشروعات وخاصة المصغرة منها، مثل ضعف التحسين، ومحدودية الموارد[1].

إن تبني مفهوم التنمية المستدامة في المؤسسة يشكل إشهاراً لا يستهان به، لأنه يعمل على تقوية المؤسسة والسماح لها بالبقاء والتطور[2]، وفي واقع الأمر اليوم هناك العديد من الأنشطة داخل المشروعات الكبيرة يتم مناولتها أو توكيلها لأعوان خارجيين، غالباً ما تكون هي المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث يتم تحسين

---

(1) Hervé Genoud, op.cit, p 11.

(2) Jean marie Busseuil, développement durable, quelle approche pour les PME ? AFNOR, 2006, p 12.

الأطراف المتعامل معها بالبيئة وتحضيرها للاستجابة لمتطلباتها، ويتعين على المؤسسات الآمرة ضمان أن المؤسسة المناولة مؤهلة لانجاز هذه المهمة[1]، وذلك باحترام المعايير البيئية، كحصول المشروعات الصغيرة والمتوسطة المناولة على شهادة ISO 14000 [2]، هذا إجراء ايجابي بكل تأكيد، لكنه لا يزال صعب التحقيق في الواقع العملي.

2. الأدوات اللازمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لتبني مفهوم التنمية المستدامة:

- ❖ GRI: مبادرة دولية متعددة الأطراف، القصد منها تحضير المؤسسات لتقرير حول أبعاد التنمية المستدامة داخل مؤسساتهم.
- ❖ SA8000: معيار اجتماعي يضمن حقوق العمال، وهو قابل للتدقيق من طرف مدققين خارجيين.
- ❖ AA1000: معيار يسمح بقياس الاداءات الاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة.
- ❖ SD21000 (في فرنسا): دليل لدمج مسألة التنمية المستدامة في إستراتيجية ومناجمنت المؤسسة، بهدف إلى التوصل إلى مستوى من المسؤولية الاجتماعية موائم مع توقعات أصحاب المصلحة، حررمن طرف AFNOR[*].
- ❖ ISO 14001, ISO 14004, ISO14010: معايير المناجمت والأداء والتدقيق البيئي.
- ❖ EMAS: النظام الأوروبي لمناجمنت البيئة.
- ❖ مبادئ OCDE حول حكمانية المؤسسة.
- ❖ الاتفاق الدولي للأمم المتحدة: مبادرة من طرف الأمين العام للأمم المتحدة كوفي عنان طالب فيها باحترام المبادئ التسع (حقوق الإنسان، العمل، البيئة)

(1)Fabienne NEDEY, L'ISO 14001, n° fait pas de vague, en jeux ; groupe AFNOR, n° 262, mars 2006. p 47.

(3) (2) www.cegid.fr

(*)AFNOR : Association Française de normalisation.

- ISO 26000: هذا المعيار يسهل إدماج المسؤولية الاجتماعية والحكمانية والأخلاقيات بطريقة أكثر توسعا.
- OMSAS 18001: هذا المعيار ليس معيار ISO، يسمح بوضع تنظيم صحة وأمن العمل. ويهدف هذا التنظيم إلى التحكم في المخاطر المتعلقة بالمستخدمين وأصحاب المصلحة المعرضين لهذه الأخطار، وكذا للتحسين المستمر لأداءات النظافة والأمن[1].

3. التنمية المستدامة رهان رابح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

إن قيام المشروعات الصغيرة والمتوسطة بإدخال البعد البيئي ضمن نشاطاتها يعد خطوة في إطار التنمية المستدامة ووسيلة ممتازة لإعادة تحديد إستراتيجيتها على المدى البعيد، بل حتى على المدى القصير، فهي عامل تموضع وتميز وتنافسية[2].

4. التنمية المستدامة كعامل لتحقيق الأداء:

إن إدخال التنمية المستدامة في طرق تشغيل المؤسسة يسمح لها بالدخول في سيرورة التحسين المستمر، مما يسمح لها بالاستجابة لحاجات الزبائن الأكثر تطلباً، والمشروع عموماً ملزمة باحترام مجموعة من القواعد:

- تعهد الإدارة: فالتنمية المستدامة التزام واضح للمديرين يترجم بإستراتيجية واضحة.
- الرضا التام للزبائن.
- رؤيا طويلة الأجل.
- العمل كفرق وشركاء مع العاملين، الموردين والزبائن.
- مشاركة وإرضاء العامل: تنوع المهام والمسؤوليات.
- تكوين دائم للعاملين.

---

(1) Addelhamid FERDIT, op-cit, p 37.

(2) Ernest Antrinem Seillière, op-cit, p 10-15.

- ❖ متابعة البيانات المتعلقة بآثار النشاط.
- ❖ المقارنة مع المنافسين الرئيسيين.
- ❖ الشفافية مع العاملين، الموردين والزبائن.
- ❖ المراجعة والتحسينات المرتقبة.

على المدير تحديد الأهداف، وذلك لإرضاء مصالح العاملين قبل مصلحة المشروع، بتطوير التكوين المستمر، دعم الابتكار، تشجيع الإبداع، تثمين ونقل المهارات، وكل هذا يسمح للمشروع بتحسين آدائها أفضل، وهذا أبعد تأثيراً من اعتمادها فقط على مؤشرات اقتصادية.

5. التنمية المستدامة كعامل لتحقيق الديمومة:

تضم المشروعات الصغيرة والمتوسطة العديد من المشروعات العائلية التي تقوم منذ سنوات بالتنمية المستدامة دون علمها بذلك، فديمومتها غالباً ما كانت هدفها الأول.

والمشروعات التي تلتزم بالتنمية المستدامة تكون حريصة على ديمومتها أكثر من ديمومة العالم المحيط بها، فتكون مقتصدة في استهلاكاتها للطاقة والموارد الطبيعية، ومن ثم فهي تعمل على تحقيق الأداء الاقتصادي ورصد توقعات المجتمع، بالإضافة إلى الأداء الاجتماعي والبيئي.

كما تقوم المشروع بتبني الفعالية البيئية (ECO Efficacité) من خلال تحديد أهداف تخص المردودية البيئية والعمل على تحقيقها، طبعاً هذا النمط من التسيير يشجعها على أن تصبح أكثر تنافسية، أكثر إبداعاً وأكثر مسؤوليةً على مستوى البيئة، فالفعالية البيئية تحفز على "افعل أكثر بما هو أقل"، وهذا بإنتاج سلع وخدمات ذات جودة مع استعمال أقل ما يمكن من الموارد، وذلك بتفادي التبذير والتلوث خلال مراحل الإنتاج، ومن هنا فالفعالية البيئية تشكل الرابط المباشر بين الأداء البيئي والربحية المالية، فتحسين مراحل الإنتاج يمنح مزايا مالية وبيئية هامة.

6. التنمية المستدامة كعامل لتحقيق التكامل:

إن توقعات المجتمع المدني في تزايد، ومن ثم أصبحت المشروعات مطالبة بالتصرف كجزء من المجتمع، وذلك بتبني مواقف مسؤولة اقتصادياً، اجتماعياً وبيئياً، وهذا يسمح لها بتقوية هويته واكتساب وضعية قوية في قلب النسيج الاجتماعي.

إن المشروع لم يعد فقط تقيم على أساس المعايير المالية، ولكن على مجموعة من المعطيات أكثر توسعاً وبعداً، كالمساهمة في التشغيل والمشاركة في الحياة المحلية، وتميزها باحترام مستخدميها، حلفائها وبيئتها[1].

إن الوضعية المحلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة كانت دائماً تحفزها على أخذ المسؤولية الاجتماعية، وعليه يمكن القول أن العولمة والتطورات الحاصلة في السوق ستقود إلى اضطراب عدة قطاعات من الاقتصاد، وفي هذا السياق لكي تبقى وتستمر المشروعات ومن بينها المشروعات الصغيرة والمتوسطة عليها أن تكون:

- قابلة للنجاح اقتصادياً.
- مبدعة (تحديداً لخلق فرص جديدة وتحسين طرق الإنتاج)
- مقتصدة في الموارد الطبيعية والطاقوية.
- محترمة لرأسمالها البشري.
- ذات أخلاقيات تجاه أعمالها ومجتمعها.

الفصل الخامس

إقامة أو إنشاء المشروعات الصغيرة

1. الحاجة إلى افتتاح مشروع صغير.
2. شراء مشروع صغير قائم (مزايا – عيوب)
3. خطوات شراء مشروع قائم.
4. إنشاء مشروع جديد (خطواته – مزاياه – عيوبه)

إقامة أوإنشاء المشروعات الصغيرة

1. الحاجة إلى افتتاح مشروع صغير:

هناك دوافع عديدة تحفز الأفراد للدخول في عالم المشروعات الصغيرة كأصحاب الأعمال، ولعل السؤال الذي يجب على هؤلاء الأفراد الإجابة عنه هل هناك فرصة لبدء مثل هذا المشروع؟ فقد تكون الحوافز والدافع قوية ولكن الظروف غير مواتية، ولهذا على الراغب بإقامة مشروع صغير أن يلتمس مدى وجود منفذ يدخل من خلالها إلى السوق ويحقق ويشبع رغباته ودوافعه، ومن أمثلة هذه الدوافع: (علام، 1993، ص:73)

- التوسع الحالي في السوق ونمو السكان وخاصة في المنطقة المزمع إقامة المشروع الصغير فيها، لأن زيادة عدد السكان يعني ببساطة مزيد من الحاجات والرغبات، وبالتالي الحاجة إلى مزيد من المنتجات والخدمات لإشباعها.
- سوء أداء المشروعات الصغيرة الحالية الموجودة في المنطقة المزمع إقامة مشروع صغير لها، مثل ارتفاع الأسعار بصورة غير منطقية، عدم توافر بعض الأصناف المطلوبة بالأشكال والأحجام المطلوبة،عدم رضا العملاء وزيادة شكواهم، سوء التنظيم الداخلي للمشروع، أسلوب التعامل غير الجيد مع العملاء، سوء مظهر العاملين والانخفاض الواضح في كفاءاتهم، الخ، كل هذه المظاهر السلبية قد تكون دافعاً كبيراً للأفراد للمبادرة في إنشاء مشروعات صغيرة لمعالجة هذه الظواهر السلبية.
- المنطقة جديدة وخالية من المنتجات والخدمات المقترح تقديمها من خلال المشروع الصغير، وخاصة في المدن الجديدة، حيث تكون هذه المدن مجال خصب لإقامة مشروعات صغيرة فيهل تلبي حاجات ورغبات سكان المدن الجديدة.
- الرغبة في تقديم نوعيات من المنتجات والخدمات المتميزة غير مقدمة في المنطقة المزمع إقامة مشروع صغير فيها، مثل توصيل الطلبات إلى المنازل،

تخفيض الأسعار حيث يتم البيع للعملاء بسعر الجملة، تقديم عروض مختلفة على المنتجات، أو تقديم هدايا مع المنتجات،...، الخ.

- تقديم منتجات جديدة تشبع حاجات ورغبات غير مشبعة لدى العملاء والمنطقة، مع العلم أن تقديم منتجات جديدة عملية شاقة ومكلفة وغير مضمونة النتائج وتحتاج إلى وقت طويل، وإلى تضافر مهارات وخبرات وكفاءات مختلفة وقدرة على التفكير الإبتكاري، وبلورة الأفكار الجديدة في شكل مادي ملموس.

2. شراءمشروع صغير قائم:

بعد اتخاذ القرار الخاص في عالم المشروعات الصغيرة، تأتي الخطوة التالية وهامة وهي اختيار بين شراء مشروع قائم ومجهز، أو القيام بإنشاء مشروع جديد.

وان شراء مشروع قائم له الكثير من المزايا ويواجه أيضاً العديد من العيوب، وعلى الشخص الراغب في شراء مشروع قائم أن يوازن بين هذه المزايا والعيوب، ويتخذ القرار المناسب في ضوء ذلك.

2.1 مزايا شراء مشروع قائم:

تتصف المشروعات الصغيرة القائمة والتي تم تأسيسها منذ فترة وتعمل على تقديم أنشطتها الاقتصادية المختلفة بمجموعة من المزايا، بحيث يلجأ العديد من الأفراد لشراء مشروعات قائمة بدلاً من تأسيس مشروعات جديدة، ومن ابرز مزاياها ما يلي:

1) إن هذه المشروعات القائمة معروفة من قبل جميع العاملين في قطاع الأعمال، وهذه تقلل من المخاطرة غير المتوقعة، كما أن عملية تمويل هذه المشروعات تكون سهلة وبسيطة بسبب وجود الثقة في مركزها المالي.

2) توفير الوقت والتكلفة والجهد المستغرق في البحث عن مكان مناسب للمشروع المقترح وتجهيزه بالآلات والمعدات والأدوات والمباني، لأن مشكلة اختيار الموقع مشكلة معقدة وتحمل قدراً كبيراً من المخاطرة، أما في حالة شراء مشروع قائم فيمكن لصاحب المشروع الجديد ان يتحقق من مدى سلامة الموقع وحسن اختياره، وقدرته على جذب العملاء،لأن الموقع الجيد يعتبر من الأصول الهامة غير المعنوية التي تدخل في تقييم المشروع.

3) الاستفادة من شهرة المشروع القائم في أذهان العملاء، لأن شهرة المشروع لا يمكن أن تتشكل في وقت قصير، ولكنها تحتاج لفترة زمنية طويلة وعمل شاق وجهود إعلانية وترويجية وتسويقية متميزة حتى يمكن بناء شهرة المشروع.

4) تتصف المشروعات القائمة بأنها تملك خطوطاً للتجهيز سواءً لموادها الأولية، أو للسلع التي تجهز ويتم تسويقها للأسواق، كما أنها تكون قد أسست علاقات ائتمانية سواءً للموردين أو تجار الجملة والتجزئة.

5) تكون هذه المشروعات قد تمكّنت من توظيف العمالة بالكفاءة والمهارات اللازمة لها، وقد اعتمدت على برامج تدريبية لتنمية قدراتهم، كما أنها حددت وحللت أعمالها، وامتلكت هياكل وظيفية تتضح فيها علاقات العمل.

6) يمكن ان تكون حجم الموال المطلوبة عند شراء هذه المشروعات أقل من حجم الأموال اللازمة لتأسيس مشروعات جديدة، حيث انه في بعض الأحيان يكون من الصعوبة إيجاد مشتري لمشروع قائم بسبب النقص في راس المال، أو النقص في المهارات المطلوبة، أو النقص في الرغبة والمصلحة، ولربما يجد البعض أن مشروعات الأعمال يمكن أن تُباع بأسعار منخفضة مع قيمتها، وهذه الحقيقة واضحة في الشركات الصناعية والتي تُباع بأقل من قيمة الاستبدال للمباني والآلات والمعدات، وفي بعض الأحيان قد يضطر صاحب المشروع إلى بيعه بسعر منخفض مما يعتبر فرصة في مثل تلك الحالات، فقد تكون الديون المستحقة ونقص السيولة دافعاً قوياً لصاحب المشروع الحالي لعرضه بسعر أقل من قيمته الحقيقية لتشجيع المشترين على الشراء، كل هذه العوامل تحفز الأفراد على شراء مشروعات قائمة بدلاً من تأسيس مشروعات صغيرة جديدة.

7) إن المشروعات القائمة تمتلك المباني والآلات والمعدات ، وكذلك تمتلك المواد الأولية على صيغة مخزون وتكون في متناول المشروع، ولذلك فإنها لا تجد حاجة للبحث وإنفاق الوقت والجهد للبحث عن الآلات والمعدات والمستلزمات الإنتاجية وغيرها.

8) تمتلك هذه المشروعات الصغيرة القائمة طرق وأنظمة عمل، وأن عملياتها مصممة للعمل وتأدية مهامها بشكل صحيح.

9) القدرة على تقييم فكرة المشروع وتحديد جدواها الاقتصادية بدرجة اكبر من الدقة، فتجربة المشروع ماثلة للجميع، وعملاء المشروع يمكن تحديدهم، بالإضافة إلى عناصر التكلفة يمكن مراجعة أرقامها الحقيقية، وربحية المشروع يمكن أيضاً تقديرها في ضوء الواقع، وهذا يُعتبر أفضل من تلك الدراسات الاقتصادية التي تقوم على أرقام تقديرية قد تكون بعيدة عن الواقع.

2.2 عيوب شراء مشروع قائم:

1) سوء الموقع المقام فيه المشروع والذي قد يكون غير مناسب، والموقع من الأصول الهامة والثابتة حيث لا يمكن تغييرها بالنسبة لمشروع قائم دون تحمل خسائر، فقد يكون الموقع الحالي يعاني من مشكلات كثيرة مثل المنطقة المحيطة قد تكون غير ملائمة، صعوبة توفير أماكن انتظار السيارات الخاصة بالعملاء، مشكلة مرورية ..الخ.

2) السمعة غير الطيبة والتي قد تكون التصقت بالمشروع على مدى السنوات الماضية مما يجعل العملاء يترددون في التعامل مع المشروع بصرف النظر عن مالك المشروع وهذه السمعة قد يكون من غير الممكن في الأجل القصير.

3) تقادم المعدات والتسهيلات والمنتجات.

4) ارتفاع السعر المعروض به المشروع بصورة غير طبيعية، وخاصة في حالة عدم الرغبة الجادة من صاحب المشروع الحالي في بيعه، وعدم وجود أسباب قهرية لذلك، مبالغة صاحب المشروع في تصوير درجة نجاح المشروع وبالتالي

مبالغته في السعر، قلة خبرة القائم بالشراء في تقدير القيمة الحقيقية للمشروع وما به من أصول مادية ومعنوية.

3. خطوات شراء مشروع قائم:

يتضمن قرار شراء مشروع قائم العديد من الخطوات التي تبدأ بتقييم المشروع وتقدير العرض الخاص بسعر الشراء والتفاوض ثم التعاقد.

وسوف نعرض فيما لبعض أهم هذه المراحل نبدأها بتقييم المشروع:

3.1 : تقييم المشروع:

1) دراسة الأسباب التي دفعت صاحب المشروع الحالي لعرضه للبيع، وتحديد مدى وجود أساب قهرية تضطر صاحب المشروع لبيعه . أي يجب التعرف على أسباب بيع المشروع القائم حتى يحدد المشتري ومدى إمكانية الاعتماد عليها كنقطة قوة عند التفاوض، فإذا كانت أسباب البيع قهرية أمكن الضغط على البائع، والعكس صحيح إذا كانت أساب البيع اختيارية.
2) تقدير القوة الإيرادية للمشروع القائم من خلال فحص سجلاته وقوائمه المالية بهدف تحديد الآتي:

- تحليل المركز المالي الحالي للمشروع وذلك من خلال فحص قوائم المركز المالي لعدة سنوات سابقة، سجلات الضرائب، حسابات المصارف، حسابات الموردين، حسابات العملاء، قوائم التدفقات النقدية.
- مراجعة قوائم الدخل والنسب المالية لتحديد موقف ربحية المشروع ونقاط القوة والضعف به.

3) تقدير قيمة المشروع المتوقعة في ضوء بيانات المركز المالي، ومراجعة موقف الربحية واتجاهاتها في المستقبل، ويتم تقدير القوة الإيرادية في ضوء الأرباح المتوقعة، معدل العائد المتوقع، درجة المخاطرة.

$$\text{قيمة المشروع} = \frac{\text{حجم الأرباح المتوقعة}}{\text{معدل العائد على الاستثمار السائد}}$$

- حجم الإيرادات المتوقعة = الإيرادات السنوية الصافية المتوقع تحقيقها بعد مراجعة قوائم الدخل للسنوات السابقة وقبل دفع الضرائب.
- معدل العائد على الاستثمار= يشير معدل العائد على الاستثمار السائد في السوق لمثل هذه النوعية من الاستثمار الذي يعكس درجة المخاطرة، حيث هناك تناسب طردي بين درجة المخاطرة ومعدل العائد على الاستثمار، حيث كلما قلت درجة المخاطرة انخفض معها العائد على الاستثمار كما في مشروعات تجارة التجزئة، وكلما ارتفعت درجة المخاطرة ارتفع معها معدل العائد على الاستثمار كما في المضاربة في بورصة الأوراق المالية.

3.2 تقييم الأصول:

تتمثل أهم النقاط التي يجب آخذها بعين الاعتبار عند تقييم الأصول بالآتي:

1) **تقييم الأصول المادية:** مثل المباني، المعدات،الآلات، الأثاث، المخزون السلعي..الخ، ومن ثم مقارنة أسعارها الحالية بالقيمة المقدرة مع مراعاة نسب الاهتلاك والتقادم، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب بالقبول أو الرفض.

2) **تقييم الأصول المعنوية: وهي تشمل الآتي:**

- عقود الإيجار الخاصة ببعض أدوات الإنتاج أو المباني، حيث يجب القيام بمراجعة عقود الإيجار وتكلفتها السنوية.
- حقوق الامتياز Franchise يجب أن يقوم المشتري بدراسة امتداد حقوق الامتياز إليه، وهل يحتاج الأمر إلى تعاقد جديد وبشروط جديدة؟ وما هي هذه الشروط؟ وما هي التكلفة؟ وما هي المزايا المتوقعة لذلك؟
- العمالة المدربة وهل سوف تستمر بعد شراء المشروع، وما هي شروط استمرارها في العمل في المشروع؟.
- العلامات التجارية، حقوق التصنيع، الاسم التجاري والقيمة السوقية لمثل هذه العناصر، وهل هذه القيمة في تزايد مستمر أم أنها في مرحلة الانخفاض؟
- العلاقات مع الموردين، المصارف والمؤسسات المالية، وهل هذا التعامل يتم وفقاً لعقود أو ترجع إلى العلاقات الطيبة مع صاحب المشروع الحالي، ودراسة إمكانية استمرار هذه العلاقة في المستقبل.
- شهرة المحل Goodwill بداية وقبل الدخول في تقييمها لا بدّ من التعرف هل هذه الشهرة إيجابية لصالح المشروع أم لا، وهل هي مرتبطة بصاحب المشروع الحالي أم مرتبطة بالمشروع، وما هي ركائز الشهرة. المنتج، السعر، العمالة الماهرة، الخدمات المقدمة، المكان، الموقع، التجهيزات، النظافة...الخ.

تحديد شهرة عملية شاقة ومعقدة ولا يوجد بديل للخبرة والتقدير الشخصي. ويتم تحديد الشهرة وتحديد مقوماتها الأساسية من خلال دراسة اتجاهات العملاء، الموردين، البنوك والمؤسسات المالي، الأجهزة الحكومية وشبه الحكومية ذات العلاقة...الخ وتقييم هذه الاتجاهات.

السؤال كيف يتم تقدير السمعة التجارية Goodwill Of Intangible Assets موضحاً ذلك بمثال رقمي؟

تتشكل السمعة التجارية من قدرة المنشأة على تحقيق الربح عبر سنوات عمرها، وكذلك من العلاقات التجارية وحقوق الامتياز التي تملكها، وبالتالي فهي تمثل فائض السعر الذي يدفعه المالك الجديد عن قيمة الموجودات الملموسة. وبشكل عام تتوقف القيمة التي تدفع لقاء السمعة التجارية على الآتي:(د.حنان ضاهر، 2011).

- طول المدة الزمنية اللازمة لإنشاء مثل ذلك العمل من قبل المشتري.
- الزيادة المحتملة في الدخل لقاء شراء المشروع بدلاً من تأسيسه.
- الأسعار النسبية للسمعة التجارية مع أعمال مماثلة.
- مدى موافقة المالك القديم في الامتناع عن القيام بعمل مماثل ضمن المنطقة.

مثال تطبيقي: إذا كانت القيمة السوقية لصافي الموجودات في إحدى المشروعات التجارية 62000 وحدة نقدية، ونسبة العائد الطبيعي قبل الضريبة 15٪ أي 9300 وحدة نقدية، وكان الربح الفعلي خلال السنوات الماضية بمعدل 18300 وحدة نقدية سنوياً دون احتساب رواتب المدير. وعلى فرض أن الرواتب السنوية للمدير قد قدرت بمبلغ 6000 وحدة نقدية.

- فما هي الأرباح التي يجب رسملتها؟ وإذا كان 20٪ من الأرباح يعزى إلى السمعة التجارية، وأن المشتري يتوقع أن يسترد القيمة المستثمرة في السمعة التجارية خلال 5 سنوات.

فما هو سعر العرض؟

البيان	جزئي1	جزئي2	إجمالي
صافي حقوق الملكية			62000
الأرباح الفعلية الناتجة عن السمعة التجارية		18300	
القدرة على تحقيق عائد 15٪	9300		
تقدير رواتب المدير	6000		
العائد المتحقق بعد خصم راتب المدير		12300	
القيمة الإضافية لقدرة العمل التجاري على تحقيق عائد		3000	
قيمة السمعة التجارية باستخدام عائد لمدة /5/سنوات (5×3000)			15000
سعر العرض			77000

اعتبارات أخرى يجب مراعاتها عند تقييم المشروعات القائمة:

- التزامات المشروع قبل الغير مثل أوراق الدفع المسحوبة على المشروع، متأخرات الضرائب، متأخرات مستحقات العمال، أقساط المعدات الواجبة السداد، أقساط التأمين والمعاشات المتأخر سدادها، العاوي المرفوعة على المشروع واحتمالات الحكم فيها، العقود المبرمة مع الغير ومدى التزام أصحاب المشروع الجدد بها والتعويضات المطلوبة في حالة المبادرة بإلغائها ..الخ.
- درجة انتشار أو تركيز عملاء المشروع وبشروط السداد والتحصيل المعتاد والتعامل بها معهم على أساسها.
- القوة التنافسية لمنتجات المشروع.
- درجة المنافسة الحالية واحتمالاتها في المستقبل.
- عقود التوريد.

- عقود العمال.
- المخطط العام للمنطقة وخطط وبرامج التطوير التي من المتوقع قيام الأجهزة المحلية بتنفيذها في الأجلين القريب والبعيد.
- اتجاهات الصناعة في المستقبل وهل تسير لصالح المشروع.

4.1 إعداد العرض الخاص بسعر المشروع وشروط السداد، ويجب أن تكون القيمة المقدرة للمشروع تعرض سعراً واقعياً يستند إلى خبرة العديد من الأطراف ذوي الخبرة في مثل هذه الأمور ويستفاد فيها من نتائج التحليل الخاص بالأسباب التي دفعت أصحاب المشروع الحاليين بعرضه للبيع.

4.2 إعداد مشروع العقد الخاص بالشراء والذي يجب إعداده بمهارة وبواسطة أحد المحامين ذوي الخبرة على أن تحدد فيه اسم المشروع، سعر الشراء، شروط البيع المختلفة، موعد بدء سريان العقد.. الخ.

4. إنشاء مشروع جديد:

يُفضل الكثير من الأفراد إنشاء المشروع الجديد والبدء به من الصفر، لن ذلك يعطيهم حرية أكبر عند إنشاء المشروع الصغير وتجهيزه، لأنه عند إنشاء مشروع جديد يكون كل شيء تماماً بدءاً من الآلات والمعدات والسياسات والاستراتيجيات والخطط والبرامج والمنتجات، وطرق التعامل مع العملاء وأساليب إقناعهم بالتعامل مع المشروع الجديد.

4.1 مزايا إنشاء مشروع جديد:

لتمثل أهم مزايا إنشاء مشروع جديد بالاتي:

- إعطاء حرية أكبر عند إنشاء وتجهيز المشروع.
- عدم فرض أي قيود في التعامل مع موردين معينين أو بيع تشكيلة معينة من المنتجات للعملاء الذين اعتادوا التعامل مع مشروع قائم سابقاً.

- إمكانية وضع استراتيجيات وخطط وبرامج ومنتجات وطرق تعامل جديدة.

❖ خطوات إنشاء وتجهيز المشروع الصغير الجديد:

وتتمثل خطوات إنشاء وتجهيز مشروع صغير جديد بالآتي:

1) توافر أفكار المشروعات الصغيرة (بدائل الاستثمار).
2) اختيار فكرة المشروع الصغير.
3) إعداد دراسة الجدوى المبدئية.
4) هل للمشروع جدوى مبدئية؟ لا: الرجوع إلى الخطوة رقم (2). نعم: الانتقال إلى الخطوة رقم (5).
5) إعداد دراسة جدوى بيئية للمشروع.
6) هل المشروع مقبول من الناحية البيئية؟ لا: الرجوع إلى الخطوة رقم(2). نعم: الانتقال إلى الخطوة رق(7).
7) إعداد دراسة الجدوى النهائية:

- دراسة الجدوى التسويقية.
- دراسة الجدوى الفنية (الإنتاجية).
- دراسة الجدوى التنظيمية والإدارية والقانونية.
- دراسة الجدوى المالية.

8) هل للمشروع جدوى نهائية؟ لا: الرجوع إلى الخطوة رقم(2). نعم: الانتقال إلى الخطوة رقم (9).
9) إعداد خطة المشروع:

- اسم المشروع.
- أهداف المشروع.
- حجم التمويل المطلوب واستخداماته في صورة أصول ثابتة ومتداولة.

- بيانات شخصية عن صاحب المشروع.
- فريق الإدارة المسؤول عن تنفيذ وتجهيز المشروع وغدارة عمليات التشغيل.
المستندات القانونية التي تثبت الجدية في تنفيذ المشروع.
- فكرة المنتج أو تشكيلة المنتجات.
- العمليات الصناعية وتسلسلها والمعدات المستخدمة في تنفيذها.
- حجم الطلب المتوقع واستراتيجيات التسويق الأساسية.
- موقع المشروع وأسس اختياره.
- مكونات المشروع من أصول ثابتة ومتداولة.
- تكلفة الإنتاج للوحدة وعناصرها.
- الجدوى الاقتصادية والاجتماعية لتنفيذ المشروع.

4.2 أما عيوب إنشاء مشروع صغير جديد:

قد تواجه عملية إنشاء المشروعات الجديدة مجموعة من الانتقادات والعيوب، والتي تتمثل أبرزها فيما يلي:(ميّا، 2009، ص:60):

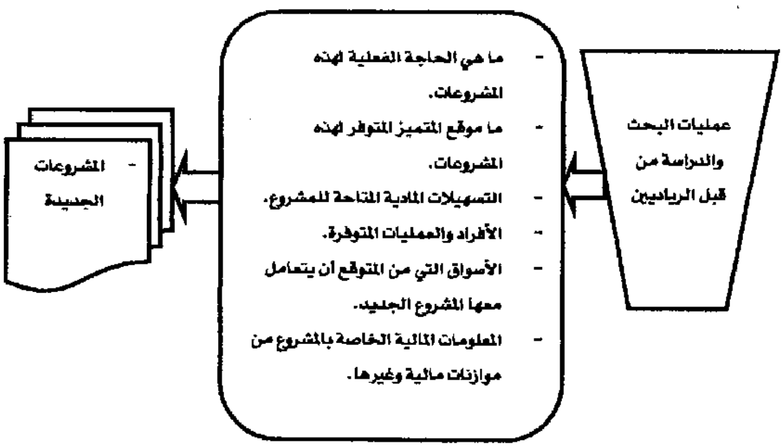
1) تتصف المشروعات الجديدة بتعرضها إلى مستوى عالٍ من المخاطرة خاصة في بداية عمرها الإنتاجي والتشغيلي.
2) إنها تأخذ في الغالب أفقاً زمنياً طويلاً ونفقات مالية خاصة للمشروعات الجديدة، وذلك بهدف بناء تصورات شمولية ومتكاملة وجيدة في أذهان العملاء والموردين والمقرضين وغيرهم.
3) هناك صعوبات كبيرة في الحصول على التمويل اللازم للمشروعات الجديدة وخاصة الصغيرة منها مقارنة بالمشروعات القائمة وخاصة الناجحة منها بسبب عدم قدراتها على تقديم الضمانات الكافية للبنوك لضعف إمكاناتها وخاصة في بداية عملها.

4) تحتاج المشروعات الجديدة إلى أفق زمني طويل، وغالباً ما تكون استثنائية وخارج السياقات المعتمدة سواءً على صعيد الإجراءات والتسهيلات أو التمويل، أي أنها تحتاج إلى مقومات متعددة للبدء بالأنشطة العملياتية والإنتاجية.

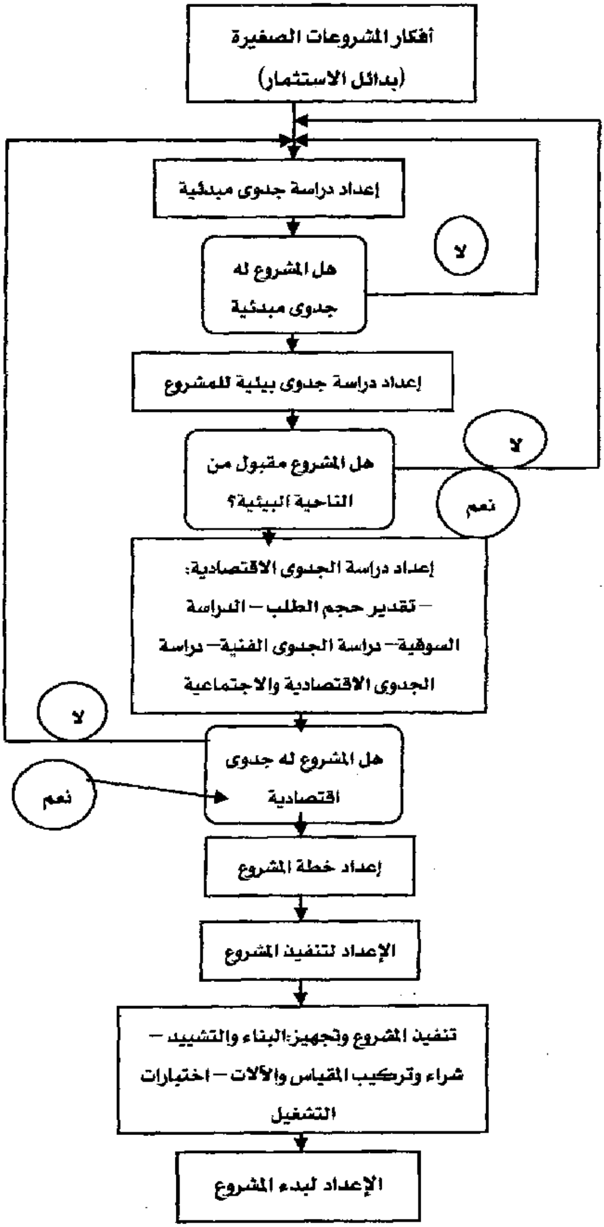
5) تتطلب المشروعات الجديدة بناء وتأسيس خطوط جديدة للتجهيز والتوزيع، وكذلك للائتمان للتعامل بالجل مع تجار الجملة والتجزئة.

6) إن أي مشروع قائم يكون قد أنتج وباع أكثر من منتج ولديه مستوى معين من المبيعات، ونفقات وربح، وهذه الأنشطة تدعم وتقوي مركز أو موقف الأرباح المستقبلية للمشروع، وهذه الفعاليات تكون غير واضحة في المشروعات الجديدة، مما يتطلب القيام بالتنبؤات وإعداد الموازنات وضرورة تقديرها عند البدء، ولذلك فإن عملية تأسيس المشروعات الجديدة غنما تتطلب دراسة وتحليل العوامل التالية التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل (1 – 5): العوامل المؤثرة في تأسيس المشروعات الجديدة:



المصدر: (الحسيني، 2006، ص41)



شكل (2 – 5) مراحل تنفيذ المشروع الصغير

حالة تطبيقية(1): تتوافر البيانات الآتية عن ثلاثة مشروعات صغيرة:

المشروع	معدل العائد على الاستثمار السائد	درجة المخاطرة	حجم الإيرادات المتوقع
A	٪25	متوسطة	300000
B	٪40	مرتفعة	400000
C	٪15	منخفضة	200000

المطلوب:

تحديد قيمة كل مشروع من المشروعات الثلاث، مع تحليل النتائج.

قيمة المشروع المتوقعة=قيمة الإيرادات المتوقعة÷ معدل العائد على الاستثمار السائد.

قيمة المشروع A= 300000÷0،25=1200000وحدة نقدية.

قيمة المشروعB= 400000÷0،40=1000000وحدة نقدية.

قيمة المشروعC= 200000÷0،15=1333333وحدة نقدية

نلاحظ من الحل السابق أن المشروع الأفضل هو(ؤ)لأنه له أكبر قيمة متوقعة.

كما يتضح من الجدول السابق ومن حساب قيمة المشروع أن معدل العائد على الاستثمار للمشروع (B) 40٪ ودرجة المخاطرة مرتفعة. بينما المشروع (A) معدل العائد على الاستثمار 25٪ ودرجة المخاطرة متوسطة. أما اقل معدل العائد على الاستثمار السائد في السوق فهو المشروع(C) 15٪ ودرجة المخاطرة منخفضة وعلى هذا الأساس اتضح من خلال حساب قيمة المشروع أن أكبر قيمة متوقعة للمشروع هي (C) بالرغم من انخفاض معدل العائد على الاستثمار وهذا يرجع

بشكل رئيسي إلى انخفاض درجة المخاطرة في المشروع وبالتالي يجب على متخذ القرار أن يختار شراء المشروع (C) لأنه له اكبر قيمة متوقعة.

حالة تطبيقية (2): تتوافر البيانات الآتية عن المشروعين A وB:

البيان / أنواع المشروعات	المشروع A	المشروع B
صافي الربح السنوي	400000	700000
رأس المال المستثمر	2000000	4000000

المطلوب:

حساب معدل العائد على الاستثمار لكل مشروع، مع تفسير النتائج.

معدل العائد على الاستثمار = صافي الربح السنوي÷رأس المال المستثمر×100

المشروع A=(2000000÷400000)×100=20٪

المشروع B=(4000000÷700000)×100=17،5٪

نلاحظ أن المشروع A افضل من المشروع B بالرغم من انخفاض صافي الربح السنوي للمشروع A بالمقارنة مع المشروع B.

السبب في ذلك القدرة الإيرادية للوحدة النقدية الواحدة المستثمرة في المشروع A أكبر من القدرة الإيرادية للوحدة النقدية الواحدة المستثمرة في المشروع B.

حيث يعبر معدل العائد على الاستثمار كما مر معنا عن القدرة الإيرادية للوحدة النقدية المستثمرة في المشروع سواء من الأموال المملوكة (أصحاب المشروع) أو من الأموال المقترضة.

الفصل السادس

مشروعات حق الامتياز

1. تعريف مشروعات حق الامتياز.
2. تعريف عمليات مانح الامتياز
3. أنواع مشروعات حق الامتياز.
4. مزايا وعيوب حق الامتياز.
5. ما هي العوامل الرئيسية المؤثرة في قرار حق الامتياز والتأسيس.
6. اتجاهات ومجالات مشروعات حق الامتياز
7. الجوانب القانونية لمشروعات حق الامتياز.

مشروعات حق الامتياز
Franchised Small Business

ويمكّن حق الامتياز صاحب المشروع من الحصول على الاسم التجاري وسمعة مشروع ناجح ومعروف في السوق ولكن ذلك وحده لا يضمن النجاح للمشروع بل يجب أن يتوافر لدي المبادر القدرة على إدارته.(الحناوي،2004، ص79).

1. تعريف مشروعات حق الامتياز:

هي المشروعات التي يحصل صاحبها على ترخيص استخدام العلامة التجارية وإنتاج المنتجات ووسائل التوزيع من صاحبها الأصلي.

ويكون للحاصل على الترخيص أو حق الامتياز الحق في توزيع المنتج في منطقة معينة يتم تحديدها والحصول أيضاً على المعدات ومستلزمات الإنتاج وطريقة التصنيع، بل وفي كثير من الأحيان يحصل على تدريب كافي للعاملين في المشروع على طرق التصنيع، واستخدام المعدات وطرق خدمة العملاء...الخ.

ويقوم مانح الترخيص (الامتياز) بمتابعة التجهيز للمشروع حتى يأتي مطابقاً للمواصفات المطلوبة وتركيب المعدات ووسائل الدعاية والترويج والعلامات المستخدمة وحتى الزي المستخدم والدهانات الداخلية وطرق العرض للمنتجات..الخ وذلك حتى يضمن التنميط ويأتي المشروع وكأنه صمم ونفذ بواسطة صاحب العلامة التجارية المانح للترخيص، وتعرف الرابطة الدولية لمشروعات حق الامتياز هذه النوعية من المشروعات بأنها:" علاقة مستمرة تتم من خلال منح الترخيص لصاحب المشروع الطالب للعلامة بإنتاج المنتج والحصول أيضاً على المعونة الفنية في مجالات التنظيم والتدريب والتسويق والإدارة وذلك في مقابل يتم تجديده".

ويتم تحديد العائد المطلوب على أساس نسبة من المبيعات السنوية أو مبلغ معين يتم الاتفاق عليه أو في مقابل التزام صاحب المشروع الحاصل على حق الامتياز بشراء جميع المعدات ومستلزمات الإنتاج من الجهة المانحة للعلامة التجارية.

2. وتعرف عمليات مانح الامتياز بأنها:"طريقة مناسبة واقتصادية للانخراط في مشروعات اقتصادية تحقق الاستقلال المطلوب لأصحابها وأعلى معدلات الربحية وذلك بأقل قدر من المخاطرة ومن رأس المال المطلوب استثماره".

إن هذا النمط من المشروعات تتيح الفرصة لأصحابها بالانضمام اختيارياً إلى سلسلة من المشروعات يمكنها مواجهة المنافسة المتزايدة في المجال التي تعمل فيه فمانح العلامة التجارية يستطيع أن يركز جهوده في مجال الإنتاج والتوزيع ويحصل بسهولة على كافة أنواع التطور المطلوب من المنتج وطرق التصنيع.

3. أنواع الامتياز:

وهناك ثلاثة أنواع رئيسية للامتيازات:(الحناوي،2004، ص:87):

أ. حق امتياز المنتج **Product Franchise**:

وفي هذه الحالة تقوم الشركة التي حصلت على الامتياز Franchisee بالحصول على حق بيع منتجات الشركة المانحة للترخيص ومثل ذلك: محطات البنزين ووكلاء السيارات. ويلاحظ أن الشركة لا تقوم بإدخال أي تعديلات على المنتج وإنما يقتصر دورها على إعادة بيعها للعملاء كما هي.

ب. حق امتياز التصنيع **Manufacturing Franchise**:

وفي هذه الحالة تقوم الشركة المانحة للترخيص بمنح الشركة (أو المشروع الصغير) الحق في تصنيع وتوزيع منتجاتها مثل شركات تعبئة المياه الغازية. وفي

أغلب الحالات تلزم الشركة المانحة للترخيص المشروع بشراء مستلزمات الإنتاج منها وخاصة إذا كان المنتج محمي ببراءة اختراع.

ج. حق امتياز الأعمال Business Format Franchise:

وفي هذه الحالة تقوم الشركة بشراء حق استخدام الاسم التجارية للشركة الأم وكذلك استخدام نفس أسلوب العمل لهذه الشركة. ولعل المثال الواضح في هذا الصدد مطاعم الوجبات السريعة (ماكدونالد، ويمبي، بيتزاهت،..الخ).

وقد أظهرت الدراسات بان (60) مانح ترخيص يسيطر على 53٪ من مجموع المشروعات المرخصة، وحوالي ربع هؤلاء المرخصين العظام هم في صناعة المطاعم (مثل مكدونالدو)و12٪ منهم هم في صناعة خدمات السيارات.

وفي ضوء ما تقدم فإنه يمكن القول بأن الترخيص (Franchise) هي اتفاقية قائمة بين المنظمة الأم والريادي صاحب المشروع الصغير.

4. ما هي مزايا وعيوب الامتياز؟ (المنصور،2003، ص94):

إن للترخص والحصول على الامتياز مزايا وعيوب ونوضحها كما في الشكل(1 – 6):

الميزات	العيوب
تدريب رسمي	تكلفة الامتياز
الدعم المالي	تقيد النمو
الدعم التسويقي والإداري	خسارة الاستقلالية الكاملة

شكل (1 – 6) مزايا وعيوب الامتياز

4.1 ما هي إيجابيات الامتياز:

تحقق عمليات الترخيص مزاياها وإيجابياتها عندما يجري مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة (أطراف العقد)، بمعنى صيانة مصالح كل من المرخص له والمرخص، والجدول (1– 6) التالي يعكس لنا هذه الإيجابيات.

تجاه المرخص	تجاه المرخص له
– زيادة حجم التوزيع دون زيادة رأس المال. – الحفاظ على رضا الجمهور عند منح الترخيص لتاجر محلي. – يتقاسم المرخص والمرخص له كلف عمليات التسويق. – عدم تحمل المرخص لبعض تكاليف الإنتاج. – تحصيل بعض النفقات شهرياً من خلال المرخص له. – تعظيم مستويات الربح من خلال بيع بعض التجهيزات والمواد. – الحفاظ على مستويات الجودة في ضوء العقد المبرم بين الطرفين. – تحقيق هامش ربحي من المبيعات. – يحقق دعاية أوسع كلما ازداد انتشاره ومنحه الترخيص لمستثمرين جدد.	– يحظى المرخص له بإجراءات إدارية سليمة وعمليات تدريب ومشاركة في عملية اتخاذ القرارات. – انحسار الخسارة بسبب اختبارات السوق المعدة من المرخص. – توفر برامج غعلانية وترويجية جاهزة. – ضمان عضوية سريعة في مجتمع بائعي المفرق. – توفر مواد ائتمانية لشراء البضاعة والتجهيزات. – توفر الإسناد لتحديد موقع العمل. – يستفاد من السمعة او الشهرة السابقة التي بناها المرخص (شهرة مجانية)

جدول (1 – 6) إيجابيات عمليات الامتياز

4.2 ما هي سلبيات الامتياز:

ومع أن الإيجابيات تميل إلى جانب المرخص، ولكن بنظرة فاحصة لعمليات الترخيص فإننا نلاحظ وجود بعض السلبيات التي قد تواجه الأطراف المعنية (المرخص والمرخص له) وهي معروضة في الجدول(2 – 6) التالي:

تجاه المرخص	تجاه المرخص له
– بعد المسافة يقلل عملية الرقابة. – تجعل مسؤولية التوسع في الائتمان وشراء التجهيزات لصالح المرخص له. – فقدان جزء من ملكية المشروع. – خصوصيات بعض الدول النامية وديمومة النشاط المرخص.	– الالتزام تجاه المرخص في حالة شراء مواد وتجهيزات حتى ولو كانت هناك أسعار مناسبة من مجهزين آخرين. – فسح المجال للتدخل بعملية صناعة القرارات الإدارية. – المشاركة بالأرباح سواء كان على شكل نسب من المتحقق أو حصة معينة. – زيادة تكاليف وأعباء عملية الترخيص عموماً

جدول (2– 6) سلبيات عمليات الامتياز.

5. ما هي العوامل الرئيسية المؤثرة في قرار الامتياز أو التأسيس؟

أما العوامل الرئيسية التي تؤثر على قرار اختيار المشروع كأمتياز أو تأسيس مستقل فهي كثيرة ومتعددة نوضحها في الجدول (3) الآتي:

شراء الامتياز	تأسيس مشروع مستقل
1. في حالة استخدام الماركة المعروفة أو العلامة التجارية. 2. المقدرة على التدريب العملي لدى صاحب الامتياز.	1. يتطلب زمناً، وجهداً وتكاليف لتثبيت اسم جديد في السوق. 2. المقدرة الإدارية تؤسس بناء على قدرة صاحب المشروع.

شراء الامتياز	تأسيس مشروع مستقل
3. إمكانية البيع في المنطقة التي يبيع فيها مقيدة من صاحب الامتياز.	3. منطقة المبيعات تكون واسعة حسب مقدرة الريادي.
4. الاستفادة من برامج الدعاية التي يقوم بها صاحب الامتياز.	4. الدعاية يقوم بها الريادي ويتحمل تكاليفها لكنه يسمح بالاستقلالية في الدعاية.
5. زيادة دقة التنبؤات في الاحتياجات المالية وسهولة كبيرة في ضمان الرأسمال الأولي.	5. صعوبات كثيرة في التخطيط وتحديد الاحتياجات المالية.
6. صاحب الامتياز يكون في أغلب الأحيان المورد والمزود الأوحد.	6. تعدد مصادر التوريد وإمكانية الحصول على أفضل الأسعار.
7. الأبنية والتجهيزات ومختلف الموجودات تصنع من صاحب الامتياز.	7. الحرية في تطوير المخزن كما يرغب الريادي.
8. إمكانية حصر قرارات البيع والتوسع بصاحب الامتياز.	8. حرية كاملة في العمل ما يرغب الريادي.

جدول(3) العوامل الرئيسية في اتخاذ قرار الامتياز وتأسيس مشروع مستقل.

6. اتجاهات ومجالات مشروعات حق الامتياز: (علام1993، ص:95)

تشكل مشروعات حق الامتياز شريحة كبيرة من مجتمع المشروعات الصغيرة في الولايات المتحدة . ولقد بلغ عدد هذه المشروعات عام 1981 (476000)مشروع. وبلغت حجم المبيعات السنوية لها (376) مليار دولار. بل أنها تستحوذ على 31،7٪ من تجارة التجزئة. وأصبحت مجالات كثيرة نستعرض بعضها فيما يلي:

- الصناعة: ومن أهمها صناعة تكرير البترول، ومحطات توزيع البترول، ومحطات الخدمة والصيانة، صناعة السيارات، صناعة قطع الغيار، صناعة الإطارات، البطاريات، الملابس الجاهزة..الخ .لقد أصبحت تمتد لتشمل العديد من الماركات العالمية الشهيرة التي استطاع صاحبها تنميتها وتطويرها على مدار

السنوات وخلق نوع من الولاء لها من خلال ما تعرضه من جودة متميزة، وأيضاً من خلال الترويج.

- تجارة التجزئة: أنها تسيطر كما ذكرنا على 31،7٪ من تجارة التجزئة في الولايات المتحدة فقط وحجم مبيعاتها لعام 1981 بلغت 33 مليار دولار.
- الخدمات: مثل الاستشارات الإدارية، المحاسبين القانونين، التدريب، التوظيف، التأمين، البنوك، شركات الصرافة..الخ.

لقد امتد مشروعات حق الامتياز من الولايات المتحدة إلى كندا، أوروبا، استراليا، اليابان، دول شرق آسيا،دول الخليج العربي، ثم وصل إلى مصر مع بداية الانفتاح الاقتصادي في بداية السبعينات، ولم تعد قاصرة على شركات أمريكية الأصل بل امتدت لتشمل شريكات بريطانية، فرنسية، يابانية، صينية، وحتى الشركات الكورية أصبحت تمارس هذا النوع من المشروعات وتمنح حقوق الامتياز لبعض الشركات في المنطقة العربية ودول شرق الوسط.

7. الجوانب القانونية لمشروعات حق الامتياز:

في مصر لا يوجد محددة تتولى الإشراف على مثل هذه النوعية من المشروعات ولهذا فإن الأمر يخضع للتفاوض وإلى مهارة المتفاوضين ودرجة المنافسة ورغبة كل طرف في الحصول على التعاقد. وفي الولايات المتحدة يوجد قانون يفرض على الشركات المانحة للترخيص أن تقوم بتزويد طالب الترخيص ببيانات كافية عن الشركة تمكنهم من اتخاذ القرار المناسب. ويتضمن ما يلي:

- إن العقد شريعة المتعاقدين.
- يجب الاستعانة بمحامي متمرس ذو خبرة في مثل هذه النوعية من العقود وأهم العناصر التي يجب توضحيها في العقد:

❖ تكلفة منح الترخيص.

❖ حجم الاستثمار المطلوب.

- ❖ المقابل السنوي لاستخدام العلامة التجارية والامتياز.
- ❖ أدلة التشغيل.
- ❖ أنشطة الترويج.
- ❖ الدعم الفني والإداري.
- ❖ شروط وحالات إنها الترخيص وحقوق الأطراف المختلفة في تلك الحالة.
- ❖ حدود منطقة الامتياز.
- ❖ إمكانية بيع الترخيص لآخرين.

الفصل السابع

الجوانب القانونية لإدارة المشروعات الصغيرة

1. الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة.
2. الجوانب القانونية لعمل المشروعات الصغيرة.

الجوانب القانونية لإدارة المشروعات الصغيرة
Legal Consideration Of Small Business

1. الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة[1]:

يعتبر المشروع الصغير تكوين ذات شخصية اعتبارية واجتماعية Social &Legal Fntity، ويسعى لتحقيق أهداف محددة، والتي تختلف من مشروع لأخر. والمشروع الصغير كما قلنا سابقاً تعتبر تكوين اصطناعي يضم أكثر من شخص ويسعى لتحقيق هدف من خلال تقديم منتج معين سواءً كان ذلك سلعة مادية ملموسة أو خدمة ذات مواصفات معينة تحقق إشباع لجمهور العملاء متلقي الخدمة. وبالرغم من التباين في الحجم والنوع، ومجال العمل، إلا أنها جميعاً تتفق في الجوانب التالية:

- الهدف: تسعى لتحقيق هدف محدد وهو(تعظيم الأرباح).
- تكوين اصطناعي يتكون من عدد من الأفراد.
- المشروعات الصغيرة رغم صغر حجمها إلا أنها تعمل وفقاً لنظام معين ولها هيكل منظم يوضح أدوار الأفراد العاملين في المنشاة بوضوح واختصاص كل منهم والقواعد التي تحكم العمل.

ويؤثر الشكل القانوني في عدد من النواحي الخاصة بتكوين وإدارة المشروعات الصغيرة وأهمها:

- إجراءات التكوين والإشهار.
- الهيكل التنظيمي ونمط الإدارة.
- إمكانيات التمويل ومصادره المختلفة.
- الاستمرارية.

(1) د. سمير علام، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 101 وما بعد.

- المسؤولية عن ديون المشروع الصغير.
- القدرة على التوسع في المستقبل.
- إمكانية تغير وتحويل الملكية سواءً بين الملاك وإدخال ملاك جدد.
- إمكانيات الحصول على المهارات المطلوبة سواءً المهارات الفنية أو الإدارية.
- حقوق التوقيع عن المشروع (تمثيل المشروع قبل الغير).

وتختلف الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة من دولة لأخرى، إلا أنه توجد عدد من الأشكال الشائعة وهي:

1) الملكية الفردية (المشروع الفردي).
2) مشروعات المشاركة: مشروعات الأشخاص – مشروع التوصية البسيطة.
3) شركات المساهمة: المساهمة العامة – شركات المساهمة المحدودة.

1.1 مشروعات الملكية الفردية Sole Proprietership:

تتميز المشروعات الفردية بالعديد من المزايا من أهمها:

❖ سهولة وبساطة إجراءات التكوين والإشهار، حيث أن الأمر لا يتعدى ملئ استمارة الحصول على الترخيص، وسداد الرسوم.

❖ لا تحتاج إلى رأس مال ضخم، حيث لا يشترط القانون حداً أدنى لحجم رأسمال المال المستثمر.

❖ المالك يحصل على جميع الأرباح المحققة. ولهذا فالشخص الذي يتمتع بمهارات إدارية وفنية ويبذل الجهد المناسب يستطيع أن يحصل على نتائج ذلك في صورة أرباح.

❖ الاستقلالية الكاملة لصاحب المشروع. فهو يستطيع اتخاذ كل ما يراه مناسباً من قرارات دون قيود.

❖ مزايا كثيرة في مجال الضرائب مثل الإعفاء الضريبي، عدم الازدواج الضريبي ..الخ.

❖ بساطة إجراءات إنهاء الأعمال فالأمر لا يتعدى قرار يأخذه صاحب المشروع دون الرجوع لأي شخص آخر.

ومن أهم عيوب المشروعات الفردية:

❖ ارتفاع درجة المخاطرة نتيجة المسؤولية غير المحدودة لمالك المشروع عن مديونيات المشروع، مما يؤدي إلى أنه لا يوجد أي جزء من ممتلكات صاحب المشروع في مأمن من المخاطرة.

❖ ارتفاع معدل موتان نتيجة نقص خبرة صاحب المشروع، حيث أن صاحب المشروع هو المسؤول عن إداراته واتخاذ كافة القرارات.

❖ ارتباط حياة المشروع واستمراره بحياة مالك المشروع ففي حالة وفاة صاحب المشروع ينتهي المشروع بالرغم من إمكانية قيام الورثة باتخاذ قرار استمراره إلا أنه يستمر في صيغة جديدة مع ملاك جدد.

❖ قدرة محدودة على تجميع الأموال، حيث أنه يعتمد على ما يستطيع صاحب المشروع تدبيره من أموال مملوكة له أو مقترضة من الغير، بل أن قدرته على الاقتراض أيضاً محدودة.

❖ قدرة محدودة على جذب العمالة الماهرة والكفاءات العالية، فهو لا يستطيع أن ينافس المشروعات الكبيرة في ذلك حيث فرص الترقي كبيرة والمستقبل المهني مشرق، بالإضافة إلى إمكانية دفع مرتبات مغرية وامتيازات مادية ومعنوية كبيرة.

1.2 مشروعات المشاركة: Partnership:

تأخذ منشآت المشاركة نوعين رئيسيين هما:

أ. شركات التضامن General Partnership:

يتكون هذا النوع من المشروعات الصغيرة عندما يتفق شريكان أو أكثر على تكوين منشأة صغيرة تمارس أنشطة معينة بغرض تحقيق أهداف محددة، وتقوم هذه النوعية من المشاركة على الثقة الكاملة بين الشركاء ويحدد عقد المشاركة التزامات كل شريك فيما يتعلق بحصصهم في رأس المال، ومسؤوليات الإدارة. ومن الناحية القانونية يعتبر كل شريك ممثل للمشروع له حق التوقيع نيابة عن المشروع قبل الغير، حتى وإن نص عقد المشاركة على غير ذلك فالتوقيع ملزم للشركاء الآخرين. بالإضافة إلى ما سبق فإن عقد المشاركة يجب أن يوضح ما يلي:

- ✓ اسم المشروع.
- ✓ العنوان.
- ✓ أسماء الشركاء المتضامنون، محل الإقامة، بيانات شخصية.
- ✓ تاريخ بدء سريان عقد المشاركة.
- ✓ أهداف المشروع ومجال عمله الرئيسي.
- ✓ مدة عقد المشاركة وشروط التجديد.
- ✓ حجم مساهمة كل شريك في رأس المال.
- ✓ نسب توزيع الأرباح والخسائر على الشركاء.
- ✓ واجبات ومسؤوليات كل شريك في إدارة المشروع.
- ✓ حقوق التوقيع عن المشروع قبل الغير.
- ✓ نظم المحاسبة.
- ✓ مخصصات ومرتبات كل شريك.
- ✓ حقوق الانسحاب وتصفية عقد المشاركة.

- ✓ شروط الانسحاب وإجراءاته.
- ✓ طرق توزيع أصول المشروع في حالة التصفية.
- ✓ جهة التحكيم والتقاضي في حالة وجود نزاع بين الشركاء.

تتميز مشروعات المشاركة بالمزايا التالي:

- ببساطة إجراءات التكوين.
- قدرة أكبر على تجميع الأموال.
- سرعة اتخاذ القرارات.

أما عيوب مشروعات المشاركة ما يلي:

- المسؤولية غير المحدودة للشركاء.
- والمسؤولية التضامنية للشركاء المتضامنين عن سداد ديون الشركة مما يزيد من درجة المخاطرة.
- ارتباط حياة المشروع بحياة الشركاء.
- البطء النسبي في اتخاذ القرارات.
- قدرة المشروع على تجميع الأموال مازالت محدودة نتيجة ارتفاع درجة المخاطرة وإن كانت أكبر من المشروع الفردي.

ب. شركات التوصية البسيطة:

يتم تكوين هذا النوع بمجرد اتفاق شريكين على الأقل أو أكثر. ويحدد عقد المشاركة بنسبة مساهمة كل شريك في رأس المال، وحقوق كل شريك في الإدارة، وتتميز هذه المشروعات بوجود نوعين من الشركاء:

أ. شريك متضامن لا يختلف في شيء عن الشريك المتضامن في شركة التضامن السابق توضيحها.

ب. شريك موصي، مسؤولية محدودة وغير تضامنية ولا يشارك في إدارة المشروع.

وهذه النوعية من المشاركة تقوم على الثقة المتبادلة بين الشركاء، درجة المخاطرة فيها محدودة بالنسبة للشريك الموصي بحجم مساهمته في رأس المال .إلا أن مخاطر استثمار عالية حيث إن المشروع يدار بواسطة الشريك المتضامن مما يجعل نشاط المشروع واستمراره مرتبط بكفاءة الشريك المتضامن. ويتضمن عقد شركة التوصية البسيطة إضافة إلى ما سبق توضيحه في عقد مشاركة شركات التضامن العناصر التالية:

- شروط المشاركة.
- حصص الشركاء في رأس المال.
- نسب توزيع الأرباح والخسائر بين الشركاء المتضامنين والموصين.
- حقوق الإطلاع على حسابات الشركة وتواريخ المحاسبة.

1.3 شركات المساهمة The Corporation:

تعتبر شركة المساهمة شخصية اعتبارية منفصلة ومستقلة عن أصحابها (حملة الأسهم) وكذلك عن الموظفين والعاملين بها. فهي وكما يعرفها رجال القانون " ذلك الكيان الاصطناعي الغير ملموس، والذي يوجد فقط من وجهة نظر القانون".

يوجد أكثر من نوع من شركات المساهمة إلا أن أهمها ما يلي:

أ. شركات المساهمة العامة: وتتميز بطرح أسهمها للاكتتاب العام، ويحق لها إصدار السندات وتتداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية.

ب. شركات المساهمة المحدودة: وتتميز بأن عدد المساهمين لا يزيد عن(50)مساهم ولا يجوز طرح أسهمها للاكتتاب العام، ولا يحق لها إصدار سندات قابلة للتداول في بورصة الأوراق المالية.

مزايا شركات المساهمة تتمثل بالآتي:

- المسؤولية المحدودة للمساهمين بقيمة وحجم مساهمتهم في رأس المال.
- فصل الملكية عن الإدارة.
- مسؤوليات أعضاء الجهاز الإداري يحددها الهيكل التنظيمي وقراراتهم تتخذ في ضوء السياسات والاستراتيجيات واللوائح.
- الشركة منفصلة عن حياة حملة الأسهم ، حيث أنها كيان قانوني مستقل، وبالتالي فرصة استمرارها أكبر.
- قدرة عالية على تجميع الأموال، وخاصة من ذوي المدخرات الصغيرة، نظراً للشخصية الاعتبارية والقانونية للشركة وانخفاض درجة المخاطرة وعدم وجود حد أدنى لحجم المشاركة.
- مجلس الإدارة منتخب بواسطة الجمعية العمومية بالإضافة إلى هيكل إداري معين من الخبراء.

ويعيب شركات المساهمة ما يلي:

- تعقيد إجراءات التكوين والإشهار.
- تدخل الحكومة في إدارة وتكوين هذه الشركات من خلال ما تضعه من قوانين ولوائح.
- بطء القرار الإداري نظراً لتعقد الهيكل التنظيمي وتضخمه بالإضافة إلى البيروقراطية.
- اختفاء الحافز الشخصي لملاك المشروع نظراً لفصل الملكية عن الإدارة .

2. الجوانب القانونية لعمل وإدارة المشروعات الصغيرة:

1) الالتزام بالقانون العام والقوانين المنظمة لأنشطتها، وبالأعراف السائدة والآداب العامة، واحترام قيم المجتمع والمحافظة على ثقافته وهويته، وكذلك تطوير مجموعة من اللوائح العمل الملزمة والمنظمة للعمل داخل هذه المشروعات، وأن تعمل بموجب التراخيص.
2) حقوق التصنيع: وهي تعبر عن حقوق الاختراع لمنتج من المنتجات ولا يحق للآخرين طبقاً للقانون إنتاجه دون موافقة صاحب الاختراع، وتتناول حقوق التصنيع المواصفات المادية وغير المادية للمنتج، طرق التصنيع، المعدات المستخدمة في الإنتاج، المكونات،...الخ. ويشترط أن تكون حقوق التصنيع مسجلة، وحقوق التصنيع تمنح للأفراد وللمشروعات ذات الشخصية الاعتبارية.
3) العلامات التجارية وتضم الشعار Logos، الرمز Symbols والكلمة Wards، اسم الماركة التجارية Brand Names وهي من الممتلكات الخاصة بالأفراد والمشروعات ولا يجوز للآخرين استخدامها دون موافقة الجهة المالكة.
4) حقوق التأليف والإبداع والإنتاج Copyright وتحمي الأعمال الفنية والتصويرية والتصميمات من إعادة الإنتاج دون ترخيص المالك أو المؤلف.
5) قواعد الأمن الصناعي وقوانين حماية البيئة من التلوث، حيث يجب على إدارة المشروعات الصغيرة مراعاة الشروط والاحتياطيات التي تنص عليها نظم الأمن الصناعي، وكذلك قوانين حماية البيئة من التلوث.
6) قوانين العمل والخاصة بالأجور، التأمين، المعاشات، عدد ساعات العمل .. الخ.

الفصل الثامن

دورة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

1. تعريف المشروع.
2. مقومات المشروع الصغير والمتوسط.
3. مراحل اختيار المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
4. مفهوم تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
5. مراحل حياة (دورة) المشروع.

دورة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

1. تعريف المشروع:

فقد عرف الخبراء بأنه "توليفة شاملة من الأنشطة التي تستخدم الموارد من أجل الحصول على منافع معينة".

نستطيع أن نقول فإن المشروع أياً كان نوعه يعد خلية في جسم الاقتصاد الوطني، ولهذا لا يجوز معالجته وتحليله بمعزل عن البيئة التي سينشأ فيها، يتغذى منها ويغذيها. بالإضافة إلى ذلك أصبح المشروع يمثل حقيقة اقتصادية تستدعي التمعن والنظر والفهم. فالمشروعات كإحدى المكونات الفعالية في الحياة الاقتصادية هي التي تقوم بعملية الاستثمار، وخلق فرص العمل الجديد، كما أنها تنتج السلع والخدمات التي تشبع رغبات المستهلكين، وبصفة عامة فإن الإيرادات المترتبة على بيع السلع والخدمات يجب أن تكون أكبر من التكلفة المتوسطة للإنتاج، وهذا الفرق بين القيمتين، قيمة المبيعات والتكاليف يتوقف على قدرة المشروع على الاستخدام الأمثل العناصر الإنتاج المتاحة، وعلى قدرته على أن يكون أفضل من المنافسين.

2. ما هي مقومات المشروع؟

يتكون المشروع، بصفة عامة، من عناصر. ويمكن إيجاز العناصر الأساسية للمشروع فيما يلي:

أ. تدفقات خارجيةOutflows أو تكاليف Cortes أو مدخلات Inputs، أو موارد Resource أو استثمارات Investments إلا انه يفضل، دائماً، استخدام تعبير "التدفقات الخارجية" لأنه اكثر شمولاً وتعبيراً عن الواقع.

ب. تدفقات داخلةInputflowsأو منافع أو عوائدBenefitsأو مخرجات output أو إنتاج Production. ويعكس هذا العنصر أهداف المشروع. ويفضل دائماً استخدام تعبير"التدفقات الداخلة" لأنه أكثر شمولاً وتعبيراً عن الواقع.

ج. مدة زمنية تمثل عمر المشروع أو حياته Life span of project.

د. حيز مكاني Space.

إدارة المشروع Management والأفراد أصحاب المشروع أو المشاركون فيه. وقد يكون المشروع جزءاً من عدة أجزاء تشكل برنامجاً متكاملاً، بمعنى كون المشروع مرحلة من عدة مراحل تكمل بعضها البعض.

3. مراحل اختيار المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

ولاختيار المشاريع الجيدة أهمية إستراتيجية كبيرة.... ويقتضي الأمر أن تخضع في البداية – كافة أفكار المشاريع المطروحة (وقبل إجراء أية دراسات أكثر تفضيلاً) لعملية غربلة أولية Preliminary Screening أو اختيار أولي. لأنه ليس من المعقول إجراء دراسات تفصيلية ومكلفة لعدد كبير من الأفكار. مثال:

- ❖ استبعاد الأفكار غير الممكنة من الناحية التطبيقية (إرسال رحلات سياحية إلى القمر).
- ❖ استبعاد الأفكار التي تحتاج إلى رأس مال يفوق الإمكانيات (إنشاء بنك إسلامي).
- ❖ استبعاد الأفكار التي قد تقع في نطاق المحظور قانونا (التجارة في المخدرات)
- ❖ استبعاد الأفكار غير المقبولة اجتماعياً أو ثقافياً أو دينياً (التجارة في الأعضاء البشرية).
- ❖ استبعاد الأفكار التي تتعارض مع السياسة العامة للدولة(استيراد الأسمدة من إسرائيل إلى الدول العربية).
- ❖ استبعاد الأفكار التي قد تضر بالبيئة (دفن النفايات النووية بسورية).
- ❖ حصر الأفكار المتبقية.

يقول الخبير الاقتصادي الدكتور محمود الشافعي: "ينبغي أن لا تكون المشاريع سليمة من الناحية الفنية فحسب، وإنما ينبغي أيضاً أن تولد عوائد مناسبة لكل من المستثمر والاقتصاد الوطني، وأن تنتج منتجات تتمتع (بالكمية والنوعية) بسوق مناسبة في داخل و/أو خارج البلاد، وأن تكون لها تحت الشريط العادية أيضاً ميزة نسبية أو تستطيع أن تنتج بتكاليف مساوية على الأكثر لتكاليف المنتجات المنافسة والأجنبية".

وبناء على نتائج عملية الغربلة الأولية، ترتب الأفكار المتبقية طبقاً للأفضليات(أو الأولويات) في فرص نجاح المشروع أي:

- تقييم الأفكار المتبقية مع مراعاة.
- عنصر التكلفة (حجم الإنفاق على تقييم الفكرة).

- عنصر الوقت (المدى الزمني اللازم للتقييم).
- المتاح من بيانات وإحصائيات (استبعاد البيانات التي تحتاج إلى وقت أو تكلفة أكبر).

- ترتيب الأفكار حسب الأهمية
- تحديد الفكرة المطلوب إجراء دراسة الجدوى لها.

تسمى دراسات الجدوى المبدئية أو ما قبل الجدوى feasibility Studiess للوقوف على ما إذا كانت أهداف المشروع متمشية مع سياسات الدولة، وعلى ما إذا كانت التكاليف والعوائد التقريبية للمشروع التي تحتاج إلى تركيز خاص أثناء الدراسة التفصيلية.

وبناء على دراسات الجدوى المبدئية، ينتقى مشروع أو أكثر لإجراء دراسات الجدوى الفنية والمالية والاقتصادية والاجتماعية، والبيئية) Feasibility studies وتظهر نتائج هذه الدراسات المشروع الذي ينبغي اختياره للتنفيذ.

وفي حال اضطرار أصحاب المشروع إلى طلب التمويل من جهة أخرى، وتقوم تلك الجهة، وقبل أن تقرر تمويل المشروع، بإجراء تقييم للمشروع خاص بها ويسمى تقييم المشروع (Project Appraisal).

4. مفهوم تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

يعرف "بكونه عملية دراسة معمقة ، الهدف منها مساعدة متخذ القرار لتحديد الاختيار أو البدائل الأفضل أو المعقول، المحصلة أن تحليل المشروعات ما هي إلاّ طريقة للتعرف على البدائل على نحو مناسب وشمولي في ضوء تخمين متوقع للعوائد والكلف المتوقعة للقرار الاستثماري إلى قياس مقبول".

عليه فإن عملية تقييم المشاريع تهدف إلى تحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد البشرية والمادية عن طريق:

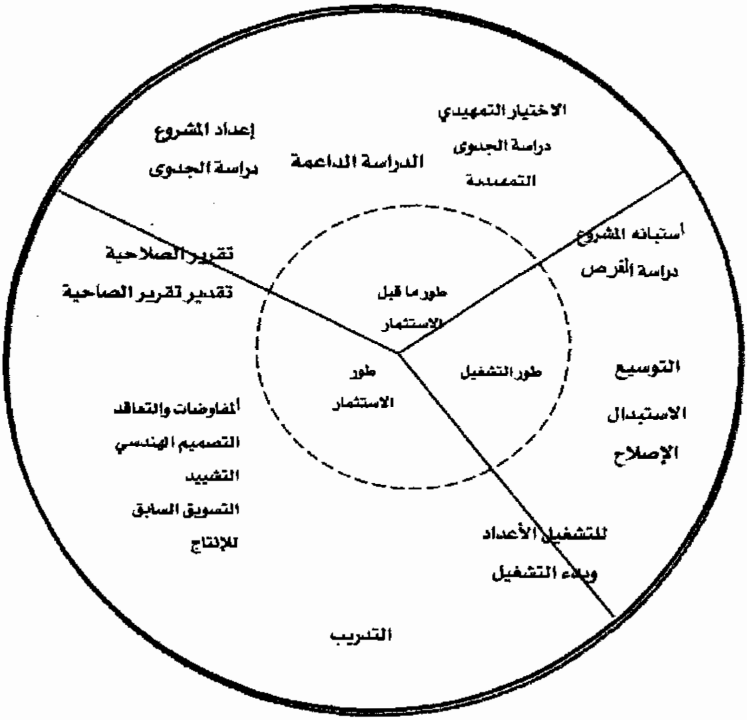
- قياس صافي المنافع للمشروع المقترح وعلى وفق المعايير المالية الاقتصادية والاجتماعية كأساس لقبوله أو رفضه.
- ترتيب المشروعات البديلة والمفاضلة والاختيار فيما بينها طبقاً لمبدأ الأولويات، بمعنى أن طبقاً لمفهوم تقييم المشروع فإنه لا يمكن قبول أي قرار استثماري إلاّ بعد أن يمر بعملية الاختيار.

5. دورة المشروع المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

تتضمن دورة المشروع عدد من المراحل المتتابعة والمتداخلة، تتضمن كل منها سلسلة من العمليات (المراحل) الفرعية. بحيث يمكن نظر للمشروع بأنه كائن يمر بمرحلة ما قبل التكوين ثم مرحلة التكوين ثم مرحلة الخروج إلى الحياة.

وعادة تقسم مراحل حياة او دورة المشروع (Project Cycle) إلى ثلاث مراحل رئيسية هي:

1. مرحلة ما قبل الاستثمار(Pre-Investment Phase).
2. مرحلة الاستثمار(Investment Phase).
3. مرحلة ما بعد الاستثمار (أو التشغيل)(Post- Investment Phase).



شكل (1– 8) أطوار ما قبل الاستثمار– الاستثمار– التشغيل في دورة المشروع.

ويتم التعرض بشكل موجز للمراحل الثلاث لدورة المشروع وبحيث ينصب التركيز بعد ذلك إلى تحليل ودراسة المرحلة الأولى التي يتحدد في إطار دراسات الجدوى المطلوبة.

أولاً- مرحلة ما قبل الاستثمار:

وتتضمن مرحلة ما قبل الاستثمار ما يلي:

1. التعرف على فرص الاستثمار.
2. دراسة الجدوى المبدئية.
3. دراسة الجدوى النهائية.
4. تقييم المشروع.

ثانياً- مرحلة تنفيذ المشروع الاستثماري:

تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

1. تصميم المشروع.
2. التفاوض والتعاقد.
3. إنشاء المشروع.
4. بدء التجارب.

ثالثاً – تشغيل المشروع:

يتم النظر إلى مرحلة التشغيل على أساس أنها المرحلة الحاكمة في بدء تحقيق أهداف المشروع الذي تحول إلى منشأة لها الشخصية الاعتبارية. وهناك نوعين من المشاكل وأحدها يظهر في المدة القصيرة والأخر يظهر في المدة الطويلة نسبياً وهما:

1. المشكلة الأولى: تتعلق بتوقيت بدء الإنتاج وفقاً للبرنامج الزمني الموضوع وأثر ذلك على المشروع .
2. المشكلة الثانية: تتعلق بحدوث انخفاض في إيراد المبيعات وزيادة في تكاليف التشغيل عما كان محدداً في دراسة الجدوى التفصيلية.

مما تقدم نخلص ما يلي:

مشكلة توقيت بدء الإنتاج	مشكلة انخفاض الإيرادات وزيادة التكاليف التشغيل
يجب تدارك مثل هذه الأمور مبكراً والإلزام بالبرنامج الزمني بقدر الإمكان	علاج مثل هذه الأمور قد لا يمثل مشكلة في حد ذاته ولكن يحمل الشركة تكلفة مرتفعة.

الفصل التاسع

دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

1. تعريف دراسة الجدوى الاقتصادية.
2. الخصائص المميزة لدراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع.
3. أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
4. أنواع البيانات المطلوبة لدراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع.
5. مراحل إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة:
6. فكرة المشروع الدراسة المبدئية وأهدافها.
   - فكرة المشروع.
   - الدراسة المبدئية وأهدافها.
   - الدراسة التفصيلية.
   - الدراسة التسويقية.
   - الدراسة القانونية.
   - الدراسة البيئية والتشريعية.
   - الدراسة الفنية.
   - الدراسة الإدارية والتنظيمية.
   - الدراسة التمويلية.
   - معايير تقييم المشروعات.
7. نموذج دراسة الجدوى الاقتصاديةللمشروعات الصغيرة والمتوسطة المعتمدة من قبل هيئة التنمية والتشغيل بدمشق — سورية.

دراسة الجدوى الاقتصادية
للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

1. تعريف دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع:

- دراسة الجدوى الاقتصادي هي عبارة عن تقدير للتكلفة والعائد من المشروع خلال فترة حياته.
- كما تعرف دراسة الجدوى الاقتصادية بأنها عبارة عن مجموعة الدراسات التخصصية المتكاملة التي تجري لتقييم مدى صلاحية مشروع استثماري معين لتحقيق أهداف محددة.
- أي أنها دراسات / بيئية– قانونية – تسويقية– فنية – مالية – اقتصادية– اجتماعية/يتقرر في ضوئها اتخاذ القرار بالاستثمار في مشروع معين، ومدى صوابية هذا القرار استناد إلى معيار أكبر منفعة صافية ممكنه. وأنه سوف يخلق مخرجات تفوق المدخلات المستثمرة فيه.

2. الخصائص المميزة لدراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع:

تتميز دراسة الجدوى الاقتصادية بخاصتين أساسيتين هما:

1) هي دراسة على مستوى المشروع، وتبدأ هذه الدراسة من وقت اقتراح فكرة المشروع، وتتناوله من كافة الجوانب الفنية والاقتصادية والاجتماعية والمالية والبيئية والتسويقية والإدارية وذلك بهدف التأكد من صلاحية التنفيذ.
2) تتضمن دراسة الجدوى توفير بيانات واستخلاص نتائج عن الجوانب السابق ذكرها وعرضها بأسلوب منطقي بما يسمح بإعطاء صورة متكاملة عن المشروع.

3. أهمية دراسات الجدوى الاقتصادية:

1) تعتبر دراسات الجدوى الاقتصادية من أهم الأدوات التي يستعين بها متخذ القرار الاقتصادي، على مستوى المشروع الخاص وعلى المستوى القومي.
2) المساعدة في الوصول إلى أفضل تخصيص ممكن للموارد الاقتصادية التي تتصف بالندرة النسبية، ولهذا فإن دراسات الجدوى لها أهمية قصوى في الدول النامية، حيث الموارد محدودة مما يتطلب تحديد أولويات للمشروعات التي تفيد الاقتصاد القومي.
3) توضح دراسات الجدوى الاقتصادية العوائد المتوقعة مقارنة بالتكاليف المتوقعة من الاستثمار طوال عمر المشروع الافتراضي.
4) يتوقف قرار مؤسسات التمويل فيما يتعلق بمنح الائتمان على دراسات الجدوى المقدمة لها ، وكذلك تعتمد مؤسسات التمويل الدولية على دراسات الجدوى الاقتصادية عند منح مساعداتها لإقامة مشروعات التنمية الإقليمية في الدول النامية.
5) تعرض دراسة الجدوى الاقتصادية منظومة كاملة عن بيانات المشروع وتحليلها بصورة تساعد المستثمر على اتخاذ القرار الاستثماري المناسب.
6) توضح دراسة الجدوى الاقتصادية الطريقة المثلى للتشغيل في ضوء الاستثمارات والسوق.
7) تضع دراسة الجدوى الاقتصادية خطة أو برنامجاً لتنفيذ المشروع وتحدد أسلوب إدارة المشروع، وتحقيق التفاعل بين عناصر التشغيل والتمويل والتسويق.
8) توضح دراسة الجدوى الاستثمارات المطلوبة للمشروع ، كذلك العائد الاستثماري الذي يمكن أن يحققه المشروع في ظل فرص مدروسة تحدد بشكل كبير درجة المخاطرة في الاستثمار.
9) تساعد دراسات الجدوى في الوصول إلى قرار بشأن الاستثمار أو عدمه، حيث يتطلب الأمر كماً من المعلومات والبيانات وأسلوباً علمياً للتعامل معها وتحليلها.

10) التفكير في طرق وبدائل مختلفة، ومقارنة المشروعات وتبني الأمثل من حيث طاقة الإنتاج والوسائل التقنية ونوعية العمالة .

11) تمكن الدراسة المالية من معرفة العوائد المتوقعة والفترة الزمنية التي يمكن أن يسترد فيها المشروع رأس المال المستثمر.

12) تساعد الدراسة في وضع الخطط والبرامج الخاصة بمراحل الإعداد والتنفيذ والمتابعة، كما تساعد أيضاً في إعداد برامج توفير المعدات والآلات والمباني والعمالة والتدريب وتخطيط الإنتاج.

13) يعتبر توفير الموارد المالية من أهم المسائل لضمان قيام ونجاح المشروع، وتساعد الدراسة المستثمر في معرفة احتياجات المشروع من الموارد المالية وتوقيتها.

14) درجة الدقة في دراسة الجدوى تمكن من الاعتماد عليها في فرص نجاح المشروع.

15) تشمل الدراسة التعرف على مقدرة المشروع على تحمل نتائج أي متغيرات أو تقلبات في الافتراضات (اختبارات الحساسية).

16) تساعد دراسة الجدوى على التعرف على المتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية المتوقع حدوثها خلال عمر المشروع الافتراضي.

17) تجعل دراسة الجدوى عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية عملية متكاملة الأبعاد وتأخذ في الاعتبار جميع العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء المشروع، مما يجعل حساب المخاطر المتوقعة عملية دقيقة وبأقل درجة ممكنة من عدم التأكد.

تكمن اهمية دراسة الجدوى في أنها الوسيلة التي من خلالها يمكن الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو أفضل مشروع يمكن القيام به؟
- لماذا يتم القيام بهذا المشروع دون غيره؟
- أين يتم إقامة المشروع؟
- ما هو أفضل وقت لإقامة المشروع وطرح منتجاته؟

- من هي الفئة المستهدفة في المشروع؟
- كيف سيتم إقامة المشروع؟
- ما مدى حاجة المشروع من عمال وآلات...؟
- كم سيكلف المشروع؟
- هل سيحقق أرباح أم لا؟
- ما هي مصادر تمويل المشروع؟
- كيف أختار مشروع من مجموعة مشاريع بديلة؟
- كيف أثبت إن المشروع مجدي اقتصادياً؟

- **لماذا نقوم بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية؟**

- تقلل من احتمالية فشل المشروع وتقلل من هدر رأس المال.
- تساعد في المفاضلة بين المشاريع المتاحة.
- تحقق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصاديّة المتاحة.
- تدعم عمليّة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

4. أنواع البيانات المطلوبة لدراسة الجدوى الاقتصادية:

يتم الحصول على بيانات دراسة الجدوى الاقتصادية من المصادر التالية:

أ. بيانات العائد وهما:

1) بيانات إيراد النشاط: يتم الحصول عليها من دراسة الجدوى التسويقية.
2) بيانات الإيرادات الأخرى: يتم الحصول عليها من دراسة الجدوى الفنية.

ب. بيانات التكلفة وتشمل:

1) بيانات التكاليف الاستثمارية: يتم الحصول عليها من دراسة الجدوى الفنية.
2) تكاليف الأصول الثابتة.

3) وتكاليف أخرى مثل مصروفات فترة الإنشاء وراس المال العامل.

ج. بيانات التكاليف الكلية للإنتاج: يتم الحصول عليها من دراسة الجدوى الفنية والتسويقية.(تكاليف التشغيل، تكاليف تسويق تكاليف إدارية).

5. مراحل إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة:

1) فكرة المشروع:

والتي قد تكون واحد أو أكثر من البدائل التالية:

- استثمار أموال متوفرة لدى شخص أو أشخاص آخرين يعرفهم يرغبون في الاستثمار أو وجود جهات تمويلية يمكن أن تساعد في تقديم التمويل.
- إيجاد منتج جديد لم يسبق لأحد أن قام بإنتاجه.
- إيجاد استخدام جديد لمنتج موجود سابقاً.
- إنتاج منتج موجود لكن من مواد أو تراكيب مختلفة.
- إنتاج منتج بتكلفة أقل من تكاليف إنتاجه الحالية أو بجودة أعلى.
- وجود مشاريع مماثلة ناجحة بالمجتمع.

2) الدراسة التمهيدية (المبدئية) وأهدافها: (Pre- Feasibility Study):

وهي مجموعة الدراسات الأولية التي يتم من خلالها التأكد من وجود فرصة استثمارية.

يمكن الإشارة بأن اهم الأهداف الداعية لإنجاز دراسة ما قبل الجدوى تتلخص في الآتي:

1. مدى تطابق اهداف المشروع مع أهداف خطة التنمية الاقتصادية للدولة، أو مع هدف أو أهداف المستثمرين والمساهمين في المشروع المقترح.

2. إقناع صاحب القرار بأهمية المشروع، وجدوى مواصلة العمل في إجراء الدراسة التفصيلية للمشروع المقترح.
3. تحديد أهم الجوانب التي ينبغي التأكيد عليها في دراسة الجدوى التفصيلية.
4. تحذير صاحب العلاقة من أهم جوانب الاختناقات ونقاط الضعف في جدوى المشروع المقترح، وبيان فيما إذا كانت فكرة المشروع غير قابلة للنجاح أو غير مغرية لاجتذاب ما يكفي من المستثمرين.
5. محاولة جذب وإغراء مساهمين ومستثمرين في المشروع المقترح عند الترويج له، بعد إنجاز الدراسة الأولية.
6. مدى ملائمة الموقع المقترح للمشروع والحالة البيئية له والأثر المحتمل لعملية الإنتاج المتوقعة وتوافقها مع المعايير الوطنية للبيئة.
7. وأخيراً، فإن دراسة (ما قبل الجدوى) تعتبر بمثابة(صمام أمان) أمام إنفاق الكثير من الأموال الاستثمارية المخصصة لإجراء الدراسات التفصيلية لمشاريع قد تكون غير جذابة أو غير مجدية بالشكل المطلوب الذي يبرز هذه النفقات، ويحذر صاحب العلاقة (بالوقت المناسب) وقبل الدخول في اتخاذ قرار الإنفاق على دراسات الجدوى التفصيلية التي تعتبر بمثابة (خسائر) وإهدار للأموال العامة والخاصة.

دراسة الجدوى المبدئية: يتضمن الأهداف التالية:
• مدى الحاجة إلى منتجات المشروع. • مدى توافر عوامل الإنتاج الأساسية. • تحديد المرحلة أو المراحل التي تحتاج إلى تركيز خاص في الدراسة التفصيلية (السوق – الإنتاج– التمويل.....الخ). • تقدير حجم الاستثمار المطلوب وتكلفة التشغيل. • تقدير الأرباح الصافية المتوقعة من المشروع. • المشاكل والمخاطر المحتملة. • التكاليف المقدرة للدراسة التفصيلية. • فترة وزمن الإنشاء والعمر الافتراضي للمشروع.

مخطط انسيابي للاختيار المبدئي للمشروع:

مشروعات قيد الدراسة

مشروع4،3،2،1،

الدراسة الأولية للسوق

- تقدير الطلب واتجاهاته في المستقبل.
- تقدير العرض واتجاهاته في المستقبل.
- تقدير الأسعار.

استبعاد المشروع الرابع لعدم وجود سوق لمنتجاته5،3،2،1:

الدراسة الفنية والتكنولوجية

- عناصر الإنتاج والاحتياجات اللازمة.
- عناصر الإنتاج وتوافرها– مواد أولية، طاقة، عمالة..الخ.
- اختبار طرق الإنتاج بشكل تقريبي– أسلوب الإنتاج
- كمية الإنتاج وكلفة الآلات والمعدات.

استبعاد المشروع الأول لعدم توفر المواد الأولية محلياً 5،3،2:

الربحية التجارية: - كلفة العائد. - العائد. - الربحية التجارية.

استبعاد المشروع الثالث لانخفاض ربحيته 5،2:

إخضاع المشروعين للدراسات التفصيلية:

3) دراسة الجدوى التفصيلية للمشروع الصغير:

وهي مجموعة الدراسات التسويقية والفنية والمالية والبيئية والقانونية للمشروع. تعتبر دراسة الجدوى التفصيلية امتداداً لدراسة الجدوى المبدئية لبعض الأفكار الاستثمارية التي اجتازت دراسة الجدوى المبدئية، ولكنها دراسة أكثر تفصيلاً وأعمق تحليلاً من دراسة الجدوى التمهيدية.

ويمكن تعريف دراسة الجدوى التفصيلية بأنها: تلك التي تحدد الطاقة الإنتاجية للمشروع في موقع مختار باستخدام تقنية أوتقنيات ترتبط بالمواد والمدخلات المحددة، وبتكاليف استثمارية وإنتاجية محددتين، وبربح للمبيعات يدر عائداً محدداً على الاستثمار.

4) الدراسة التسويقية:

فإن دراسة السوق وتحليل جدواها تعتبر بمثابة (المفتاح) للدراسة الفنية والهندسية اللاحقة أي أنها بمثابة محور ارتكازي لتحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع المقترح(أو التوسع في مشروع قائم) واختيار التقنية الملائمة لمواصفات

السلعة (اوالسلع أو الخدمات) المزمع أن ينتجها المشروع وحساب الكلف والعوائد وما يترتب من خلالها لتحليل الكلفة /المنفعة، ودراسة جدوى المشروع.

ينبغي في دراسة السوق تحديد الطريقة التي تستخدم لتقدير حجم الطلب في الفترة القادمة. ومن بين هذه الطرق هو: متوسط استهلاك الفرد والمرونة السعرية والمرونة الدخلية Price & Income Elasticity ، وأسلوب المقارنات الدولية Analogical Comparisons والسلاسل الزمنية Time Series والتنبؤ على أساس قياسي Econometric والتغيرات في حجم السكان ونمو الدخل والطلب المشتق من المشروعات الأخرى ودراسة الروابط Linkages التي قد تكون للأمام Forward Linkages او قد تكون للخلف Backward Linkages والعرض المحلي والمنافس والأسعار المحلية والتنافسية وأنماط الاستهلاك ومستويات الدخل وعادات المستهلكين وتأثيرات نظم الاستيراد والرسوم الجمركية وغيرها.

تعتبر دراسة الطلب على منتجات المشروع من أهم عناصر الدراسة التسويقية وتتضمن هذه الدراسة الجوانب التالية:

- دراسة العوامل المحددة للطلب والعرض بالنسبة للسلعة التي سينتجها المشروع .
- التعرف على هيكل السوق(Market Structure) وحجمه وخصائصه والإجراءات المنظمة للتعامل فيه.
- تحليل العرض السابق والحالي من حيث مصدره: مستورد أو إنتاج محلي، حجم المبيعات، مدى استقرار الأسعار، والسياسات التسويقية للمنافسين...الخ.
- تقدير نصيب المشروع في السوق على ضوء الطلب والعرض وظروف المشروع أمام المنافسين له وتحديد معالم السياسة التسويقية المقرر إتباعها.

السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو:

ماذا تعني الدراسة السوقية في خطة عمل صاحب المشروع الصغير؟

❖ ابدأ بوضع خطتك التسويقية الخاصة بالسلعة أو الخدمة التي تود إنتاجها وذلك قبل البدء بعملية الإنتاج.

يجب أن تتضمن الخطة دراسة البنود التالية حسب تسلسلها:

1) **حجم السوق:** الذي تقدم الذي تقدم فيه السلعة أو الخدمة، ويتحدد حجم السوق بعدد المستهلكين التقديريين للسلعة أو الخدمة مضروباً بمتوسط إنفاقهم لامتلاكها.
2) **المنتجات المتماثلة:** من حيث النوعية والجودة والسعر والاسم التجاري والخدمات المساعدة وطرق التوزيع، وحين تجد أن مجموعة كبيرة من المستثمرين اتجهت لإنتاج سلعة أو خدمة معينة بسبب الإيرادات العالية يجب أن تعلم أن هذه الإيرادات سوف تنخفض بعد فترة وسوف يتخم السوق بها.
3) **المنافسة في السوق:** وتغيرات الأسعار التي يمكن أن تحدث نتيجتها أو نتيجة التغيير الموسمي.
4) **الميزات:** التي يتصف بها منتجك عن غيره (الجودة الأفضل، السعر الأنسب، الإعلان الجيد، التوزيع الواسع، خدمات ما بعد البيع، ضمانات نتيجة البيع، طريقة تقديم السلعة أو الخدمة، التنزيلات...الخ).
5) **دراسة إمكانية توسيع السوق وخاصة لجهة التصدير وهنا يتطلب:**

أ. دراسة تكاليف جديدة.

ب. المطابقة مع المواصفات العالمية.

ج. إمكانية المشاركة مع المنافسين المحليين.

د. زيادة تكاليف الإعلان والنقل والتسويق...

6) وضع خطة إعلانية لزيادة المبيعات كالتالي:

أ. حملة إعلانية تعريفية(للتعريف بالمنتج ولأول مرة).

ب. حملة إعلانية موسمية.

ج. الإعلان المستمر عن طريق وكلاء التوزيع.

د. دراسة الفئات المستهدفة حسب العمر والثقافة وغيرها.

7) التوزيع:

هنا تبحث عن الوسائل والطرق التي تجعلك تصل بالمنتج/الخدمة إلى العميل بسهولة:

❖ يجب اختيار منافذ وطرق التوزيع المناسبة لمنتجك أو خدمتك (باعة متجولين، وكلاء، وكلاء بالعمولة، جمعيات، مجمعات، الخ).

إن طريقة توزيع المنتج أو الخدمة تختلف على حسب نوعها ونوع المجتمع لذا أدرس كيف يوزع منافسيك منتجاتهم وحاول ابتكار أو تطوير تلك الطرق.

8) موقع المشروع:

ويعتبر عامل مهم في توزيع المنتج أو الخدمة لذا يجب اختيار موقع قريب من عملائك. وللحصول على ذلك أجب على الأسئلة التالية:

- ما هي المساحة التي يحتاجها المشروع؟
- هل المنطقة مناسبة للمشروع؟
- ما هي البدائل المتوفرة؟
- هل المحل أو المشروع جاهز للاستخدام أو بحاجة لتأهيل وبناء؟
- هل يسهل الوصول إلى المحل أو المشروع وهل هناك مواقف سيارات قريبة منه؟

- هل هناك تطوير أو تغيير متوقع للمشروع أو المحل أو المواقع المحيطة به في المستقبل القريب.

9) ربط خطة الإنتاج بخطة التسويق ولديك الاحتمالات التالية:

1) هل أنتج أقل من حاجة السوق(تحوطاً من تبديلات طارئة أو التقديرات الخاطئة).
2) هل أنتج بقدر حاجة السوق(وهذا يتطلب أن تكون دراسة الخطة التسويقية والإنتاجية محكمة).
3) هل أنتج أكثر من طاقة السوق(وهذا يتطلب وجود فرص للتصدير أو قدرة على التخزين).

- قم بإعداد جداول لتقدير نمو الطلب الشهري للسنة الأولى والسنوي للسنوات الخمس التالية للمنتجات أو الخدمات المشابهة لمشروعك سواءً مستوردة أو محلية.
- إذا كان مشروعك صناعياً فيجب إعداد جداول لتقدير نمو الإنتاج الشهري للسنة الأولى ومجموعها السنوي بالإضافة إلى التقديرات السنوية للسنوات الخمس التالية لجميع أنواع المنتجات مع الأخذ بالاعتبار مقدرة معداتك وعمالك وتوفر المواد الأولية وغيرها.
- قم بإعداد جدول لتقدير توزيع ونمو المبيعات الشهرية للسنة الأولى ومجموعها السنوي بالإضافة إلى التقديرات السنوية للسنوات الخمس التالية.

5) الدراسة القانونية:

يعتبر المشروع سليماً من الناحية القانونية إذا كان الشكل القانوني له يتلاءم مع طبيعة ومخاطر أهداف المشروع، ومجالات عمله، والظروف البيئية من حوله كما يكون سليماً إذا لم يكن هناك مخالفات للقوانين الحالية والأنظمة المعمول بها.

> **الدراسة القانونية والتشريعية هي:**
> القوانين والتشريعات واللوائح المنظمة...الإدارة والتشغيل والمعاملات...

6) الدراسة البيئية والجغرافية للمشروع:

الدراسة البيئية والجغرافية للمشروع	
الملامح البيئية	**الملامح الجغرافية**
البيئة الاقتصادية والاستثمارية	الموقع الجغرافي ومساحته وتضاريس وتراكيب التربة
البيئة الاجتماعية والثقافية	مدى القرب من الموارد الطبيعية
البيئة التكنولوجية	مدى توافر القوى العاملة المقيمة
	مدى توافر الطاقة
	مدى توافر الصرف الصحي
	مدى توافر وسائل النقل والقرب من الأسواق.

7) الدراسة الفنية:

تتحدد معالم الدراسة الفنية للمشروع في ضوء الدراسة التسويقية، ويقصد بالدراسة الفنية كل ما هو مرتبط بإنشاء المشروع وتشييد أقسامه، وإقامة الآته وتحديد احتياجاته من مستلزمات الإنتاج، وتقدير طاقته الإنتاجية اليومية أو الشهريةأو السنوية، وتقدير التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل للسنة

القياسية (المالية والموسمية بحسب الحال)، وبصورة عامة تتناول الدراسة الفنية للمشروع الجوانب التالية:

1. الدراسة الهندسية للمشروع:

- دراسة وتحليل موقع المشروع.
- دراسة العملية الإنتاجية وتحديد المساحات المطلوبة.
- تحديد احتياجات المشروع من الآلات والمعدات.
- تحديد احتياجات المشروع من مستلزمات الإنتاج.
- تحديد احتياجات المشروع من الطاقة.
- تحديد احتياجات المشروع من الأثاث والمفروشات ووسائل النقل.
- تحديد احتياجات المشروع من العمالة المباشرة والاحتياجات الإشرافية والإدارية وهيكل تنظيمها.

وبذلك فإن دراسات الجدوى الفنية للمشروع تتعلق بثلاث مسائل رئيسية هي:

- ✓ كفاءة أداء عناصر الإنتاج وفق المؤشرات المعتمدة، سواء أكان ذلك بالنسبة لكل عنصر على انفراد أم لمجموعة العناصر ككل.
- ✓ ربحية النشاطات التي تمارسها إدارة الإنتاج بوظائفها الرئيسة كافة وبوظائفها الثانوية التي تخص تنظيم الإنتاج وتطويره، من حيث النوع والكم والنوعية.
- ✓ مردود التحول التكنولوجي في أبعاده المختلفة: الأجهزة الرأسمالية، معرفة الأداء والسبب، وأساليب المعالجة، أنظمة السيطرة وانماط الكثافة النسبية لعناصر الإنتاج.

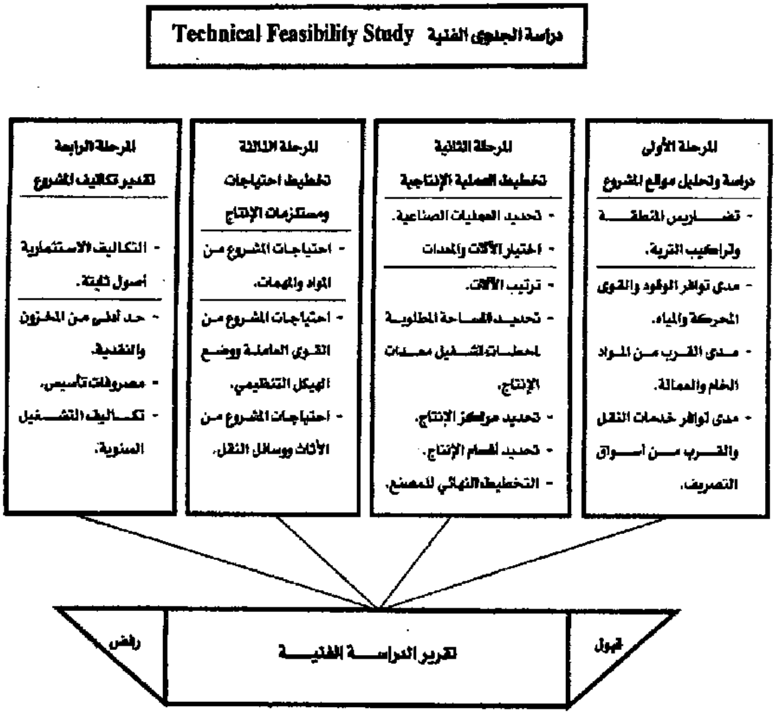
2. تقدير تكاليف المشروع:

تركز الدراسة التكاليفية للمشروع على إعداد القوائم المالية التي تمكن من تقدير الاحتياجات المالية. وتتضمن دراسة تكاليف المشروع:

- تقدير التكاليف الاستثمارية للمشروع.

- تقدير تكاليف التشغيل لسنة قياسية.

ويوضح الشكل التالي خريطة تدفق الدراسات الفنية الضرورية لمشروع صناعي صغير:



السؤال الذي يطرح نفسه الآن وهو:

ماذا تعني الدراسة الفنية في خطة عمل صاحب المشروع الصغير؟

الدراسة الفنية تشمل كل ما يتعلق بالمنتج نفسه أو الخدمة المقدمة. هذا وبما أنك صاحب المشروع فيجب عليك أ تكون ملماً إلماماً كاملاً بهذا الجانب من

خطة العمل ويجب أن تطرح عدة أسئلة على نفسك بحيث تصل بك الإجابة على تلك الأسئلة إلى المنتج أو الخدمة الأفضل وبأقل تكلفة وكمثال نطرح الأسئلة التالية:

- هل قرأت عن فكرة مشروعك من مكان آخر؟
- هل للتكنولوجيا الحديثة تأثير على مشروعك؟ وكيف من الممكن أن تسايرها؟
- هل أنت ملتزم بمورد واحد أو أكثر؟ وكيف تتعامل معهم بكلتا الحالتين؟

هذا وتختلف الدراسة الفنية للمشروع الصناعي عنها لمشروع الخدمات.

1. المشروع الصناعي:

- ❖ اذكر باختصار طريقة الإنتاج وأنواع المنتجات.
- ❖ اذكر المعدات الرئيسية والمساندة المطلوبة (شراء/تأجير) بجدول تفصيلي يشمل اسم المعدة أو الآلة والطاقة الإنتاجية والعدد المطلوب وسعرها ومصدرها وفي حالة الاستيراد، يؤخذ بالاعتبار تكاليف الشحن والتأمين والرسوم الجمركية والنقل والتركيب.
- ❖ أذكر خط الإنتاج مع ذكر كيفية التوصل إلى هذه الطريقة.
- ❖ هل خط الإنتاج المقترح هو الأنسب لمنتجك؟ ولماذا؟
- ❖ ما هو المبنى ومساحته التي يحتاجها المشروع (خط الإنتاج والمخازن المواد الأولية ومخازن المنتجات الجاهزة والمكاتب والاستراحات والخدمات الأخرى).
- ❖ ما هي الخدمات التي يحتاجها المشروع؟(كهرباء، غاز، وماء، وتلفون، وغيرها..).
- ❖ ما هي المواد الأولية اللازمة للإنتاج ومصادرها؟
- ❖ ما هو نظام وتخزين المواد الأولية؟

❖ ما هو نظام وتخزين قطع الغيار؟(ضع باعتبارك أن شراء قطع غيار من السوق المحلية عند الحاجة بسعر أعلى أفضل من تخزين قطع الغيار بعد شرائها من الخارج ولو بسعر أقل).

❖ ما هي حاجة العمالة للتدريب؟ المكان؟ الوقت؟ التكلفة؟

❖ ما هو النظام المتبع في مراقبة وضبط الجودة؟ وما هي خطتك فيما يخص التالف والمرتجع؟

❖ هل أخذت باعتبارك أي توسع مستقبلي؟ ما هو؟ ما مدى توفر المساحة اللازمة لذلك؟

❖ هل يترتب على الإنتاج تلوث للبيئة؟ وكيف ستتعامل مع مخلفات الإنتاج.

2. مشروعات التجارة والخدمات:

❖ أذكر باختصار أنواع الخدمات التجارية التي ستقدمها من خلال مشروعك إلى السوق.

❖ أذكر مشترياتك الروتينية بجدول تفصيلي يشمل نوع المشتريات وكمياتها وأسعارها ومصادرها.

❖ ما هو نظام التخزين الذي ستتبعه بمشروعك؟

❖ ما هي المعدات والأدوات التي يحتاجها المشروع مع ذكر مصادرها وأسعارها.

8) الدراسة الإدارية والتنظيمية:

لا يكفي لنجاح المشروع أن يكون سليماً من الناحية الفنية التجارية، ولكن يلزم أيضاً أن يكون سليماً من الناحية التنظيمية والإدارية، ويكون المشروع من هذه الناحية:

- إذا كان الهيكل التنظيمي مصمماً بشكل سليم.
- وإذا كانت هيئة الإدارة طموحة قادرة ذات أخلاقيات عالية ومتكاملة الخبرات.

- وإذا كانت أعداد الموظفين التنفيذيين معروفة وبرامج الاختيار والتدريب ملائمة.
- وإذا كانت طريقة الإدارة سليمة لضمان حجم التمويل طوال فترة المشروع.

1) الهيكل التنظيمي السليم:

من الأهمية بمكان وصف التنظيم الذي سيدير المشروع مصحوباً بخريطة تنظيمية توضح المناصب الحالية والمستقبلية ومرفقاً به توصيف للمناصب الأساسية، ولذا نورد هنا بعضاً من الأمور التي يتصف بها الهيكل التنظيمي السليم:

- كونه مصمماً بطريقة موضوعية وليس على أسس شخصية.
- كونه مصمماً بحيث يحقق تدفقاً للعمل دون وجود أجهزة تسهيلية متعددة.
- كون نطاق الإشراف معقولاً وكون عدد المستويات الإدارية معقولاً بالنسبة لحجم المشروع.
- كون التنظيم مرناً يسمح بزيادة حجم المشروع دون الحاجة إلى إعادة التنظيم كلية.
- وضع وصف الوظائف من منطق النتائج بحيث يدعم الانجاز ولا يدعم الدفع بعدم الاختصاص.

2) هيئة الإدارة:

تعتبر هيئة الإدارة سليمة إذا كانت طموحة قادرة ومجربة وتتحلى بأخلاقيات عالية، وتكامل في الخبرات فيما بينها، فيجب على هيئة الإدارة – أن تتمتع بقدرات مختلفة سواء عقلية(تحليل منطقي– حل المشاكل – القدرة على التخطيط والتنظيم)، أو قدرات سلوكية (التعامل مع الآخرين على اختلاف أنواعهم)، أو قدرات إدارية متخصصة (الإنتاج– التسويق – التمويل – المحاسبة)، كما أن الفكر الإداري المعاصر يفترض وجود علاقة بين تكامل خبرات هيئة الإدارة ونجاح المشروعات، والمقصود بتكامل الخبرات هو وجود خبرات تسويق، وخبرات

هندسية، ومالية، وإدارية، ومحاسبية، بحيث تكمل هيئة الإدارة بعضها البعض. فمن البديهي أن يتعرض المشروع للمخاطر في حالة ازدواج هذه التخصصات أو النقص أو الضعف في بعضها.

3) الموظفون التنفيذيون:

لا بدّ من وضع برامج لاختيار الموظفين التنفيذيين، وعمل برامج التهيئة والتدريب، وذلك على غرار برامج القوى العاملة الفنية.

4) طريقة الإدارة:

في معظم الحالات تكون طريقة الإدارة حاكمة لنجاح أو فشل المشروعات حتى ولو توافرت العوامل الأخرى: التنظيمية والإدارية، فهناك ثلاثة طرق للإدارة على الأقل:

1) **طريقة الإدارة البيروقراطية:** حيث تسيطر اللوائح على العمل ويجد المديرون والموظفون أنفسهم مقيدين باللوائح.
2) **طريقة الإدارة بالنشاط ورد الفعل:** حيث يسيطر صوت المشكلات— وهو الأعلى — على إدارة الشركة، وتصبح إدارة الشركة — في الواقع — مدارة تستجيب للمشكلات.
3) **طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج:** حيث تكون إدارة كل شيء من منطق الأهداف والنتائج.

السؤال الذي يطرح نفسه الآن الاوهو:

ماذا تعني الدراسة الإدارية والتنظيمية في خطة عمل صاحب المشروع الصغير؟

إن الكثير من المشاريع الجيدة تفشل بسبب سوء الإدارة، وبما أن هذا المشروع الصغير مشروعك الخاص وأنت الذي تديره فيجب أن تكرس نفسك له وذلك

بالمثابرة والإخلاص. كذلك يجب أن تكون لديك المقدرة على اتخاذ القرارات وإدارة الموظفين.

- هل لديك الكفاءة والمقدرة على إقامة وإدارة المشروع؟ كيف تثبت ذلك لنفسك ولغيرك؟
- ضع تصورك للهيكل الإداري اللازم لإدارة المشروع وذلك يعتمد على نوع المشروع وحجمه وموقعه وغيرها من الاعتبارات.
- تعتبر أكثر ثروة يمتلكها أي مشروع هي العاملين الذين يعملون به، وأفضل استثمار هو الذي يهدف لتحسين كفاءة هؤلاء العاملين. وبما أن كل مشروع يحتاج إلى عدد معين من العمالة لإنجازه، لذا احرص على حسن اختيار عمالتك.
- قم بإعداد جدول للعمالة التي يحتاجها المشروع مع ذكر مهامها ونموها خلال السنوات الخمس القادمة مثلاً. كذلك اذكر الخطة التي ستتبعها في توظيف وتدريب موظفيك.
- إذا كان المشروع صناعياً فيفضل زيادة عدد عماله الإنتاج بمعدل 15٪ عن الحاجة وذلك لتعويض نقص الإجازات والمرضيات.
- هناك نوعين من العمالة:

1. عمالة تعمل مباشرة بالإنتاج أو الخدمة وعددها يعتمد على كمية الإنتاج أو حجم الخدمة وتسمى العمالة المباشرة.
2. عمالة ثابتة وعددها لا يعتمد على كمية الإنتاج أو حجم الخدمة وتسمى العمالة غير المباشرة.

- ضع كل نوع من العمالة بجدول تحدد فيه الرواتب الشهرية للسنة الأولى والسنوية للخمس سنوات التالية. كذلك يجب أن تؤخذ بالاعتبار أي زيادات سنوية على الرواتب وتعويضات نهاية الخدمة وأي رسوم وأي مكافآت مثل الأعمال الإضافية وزيادة المبيعات.

9) الدراسة التمويلية للمشروع:

إذا ما تم تقدير التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل أمكن للقائمين على دراسة الجدوى اقتراح الهيكل التمويلي المناسب للمشروع.

وقد ينقسم التمويل إلى تمويل داخلي (أموال الملاك) أو تمويل خارجي (تسهيلات ائتمانية وقروض داخلية أو خارجية). فإذا ماكان المشروع قابلاً للتمويل – بمعنى أن رأس المال المطلوب من الممكن توفيره– يبدأ إعداد القوائم المالية التالية:

- قائمة رأس المال وبيان الشركاء.
- الجدول الزمني المقترح لسداد المال.
- الجدول الزمني المقترح للحصول على القروض.
- الجدول الزمني لسداد القروض.
- الجدول الزمني لسداد التكاليف الاستثمارية.
- قائمة مصادر واستخدامات التمويلز
- موازنة الموارد والاستخدامات بالنقد الأجنبي.

أما إذا كان المشروع غير قابل للتمويل تبدأ دراسة أخرى لتقليل الفجوة بين الأموال المطلوبة للتمويل والإمكانيات التمويلية المتاحة، أو التفكير في اختيار بديل آخر قابل للتمويل بالإمكانيات المتاحة. ولكن إذا لم تتوافر الإمكانيات المطلوبة لتمويل المشروع فلامفر من اتخاذ القرار بالإلغاء والتوقف عن الدراسة مهما كانت الجدوى الاقتصادية للمشروع.

إذا اجتازت الدراسة مرحلة إمكانية التمويل تصل إلى مرحلة تقدير مدى صلاحية المشروع الاقتصادية. وتبدأ بإعدادملخص نتائج الأعمال التي تمكن من تقييم المشروع على أساس المقاييس المختلفة للربحيةوينحصر هذا التقييم في قياس مدى قدرة المشروع على أن يدر عائداً مباشراًمناسباً.

الدراسة المالية:

وهي المعالجة الحسابية لبيانات الدراسة التسويقية والإنتاجية وذلك لتحديد ما يلي:

- رأس المال الثابت والعامل.
- مصادر الحصول على رأس المال"قروض– مساهمة ذاتية".
- توزيع استعمالات رأس المال.
- إعداد كشوفات بالتدفقات النقدية والتشغيلية.

ماذا تعني الدراسة المالية في خطة عمل صاحب المشروع الصغير؟

أن كل ما قمت بإعداده سابقاً ينصب هنا بالدراسة المالية. حيث أن نتائجها تحدد دخولك بهذا المشروع الصغير. ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التالية والتي ستمكنك من الوصول إلى تصور كامل للمشروع عند الانتهاء من الدراسة المالية:

- اذكر المتطلبات المالية اللازمة للمشروع الجديد.
- قم بإعداد الجداول التالية:

1. جدول بالأصول الثابتة كما هو مبين أدناه مع حساب الاهتلاك السنوي:

الوصف	العدد	التكلفة	التكلفة الإجمالية	عدد سنوات الاهتلاك	مبلغ الاهتلاك السنوي
الآلات والمعدات (من الدراسة الفنية)				10–5	
الأراضي والمباني (لا تشمل الإيجارات)				30–20	
الأجهزة والمعدات المكتبية				10–5	
أثاث				10–5	
سيارات				7–5	

تقدر سنوات الاهتلاك حسب مقدار الاستخدام وجودة الأصل.

2. حدد مصاريف التأسيس والتي تشمل:

- ❖ تكاليف الدراسات التي أعدت للمشروع.
- ❖ مصاريف دفعت لتدريب العمالة(إن وجدت).
- ❖ مصاريف استخراج التراخيص والتوثيقات الرسمية وغيرها.

هذا ويستهلك مصاريف التأسيس على خمسة سنوات.

3. من الدراسة الإدارية قم بإعداد اربع جداول:

أ. جدول بالرواتب المباشرة الشهرية للسنة الأولى.

ب. جدول بالرواتب المباشرة السنوية للخمس سنوات القادمة.

ج. جدول بالرواتب غير المباشرة الشهرية للسنة الأولى.

د. جدول بالرواتب غير المباشرة السنوية للخمس سنوات القادمة.

4. من الدراسة التسويقية قم بإعداد جدولين:

أ. جدول بالمبيعات الشهرية للسنة الأولى.

ب. جدول بالمبيعات السنوية للسنوات الخمس القادمة.

5. من الدراسة الفنية قم بإعداد جدولين:

أ. جدول بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج أوالخدمة المقدمة شهرياً للسنة الأولى.

ب. جدول بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج أوالخدمة المقدمة سنوياً للسنوات الخمس القادمة.

6. قم بإعداد جدولين لسداد أي التزامات مالية على المشروع:

أ. جدول بتسديد القروض والفوائد المصرفية وغيرها الشهرية للسنة الأولى.

ب. جدول بتسديد القروض والفوائد المصرفية وغيرها السنوية للسنوات الخمسة القادمة.

7. قم بإعداد جداول للمصاريف المباشرة وغير المباشرة الشهرية للسنة الأولى والسنوية للسنوات الخمس القادمة.

هذا وتشمل المصاريف المباشرة: (كهرباء، ماء، هواتف، وقود،...) المتعلقة بالإنتاج أو الخدمات والصيانة والتوالف وتأمين العمالة المباشرة وغيرها.

وتشمل المصاريف غير المباشرة: الخدمات العامة ومصاريف الإدارة من مطبوعات وقرطاسية ومصاريف شعارات وغعلان وتسويق وإيجارات.

8. قم بإعداد جدول بالأرباح والخسائر الشهرية المتوقعة للسنة الأولى والسنوية المتوقعة للخمس سنوات القادمة كما هوموضح أدناه:

البيان	شهر1	شهر2	الخ
+المبيعات			
- التكلفة المباشرة(إنتاجية)			
الرواتب المباشرة			
المصاريف المباشرة			
التكلفة غير المباشرة(خدمية)			
- الرواتب غير المباشرة			
- المصاريف غير المباشرة			
- الاهتلاكات			
- القروض			
= صافي الربح (الخسارة)			
+إيرادات أخرى (حدد)			
= صافي الدخل للفترة			

9. قم بتحديد رأس المال اللازم للمشروع وذلك بحساب التالي:

أ. تكلفة الأصول.

ب. مصاريف التأسيس.

ج. نسبة محددة من مجموع المصاريف المباشرة وغير المباشرة للسنة الأولى، وتحدد النسبة على حسب نوع وحجم المشروع.

10. التدفقات النقدية هي الحركة النقدية الفعلية المتوقع جريانها خلال الفترة القادمة من إنشاء المشروع وعلى ضوئها يمكن التأكد من كفاية رأس المال لاستمرار ونجاح المشروع.

لذا قم بإعدادجدول التدفقات النقدية الشهرية للسنة الأولى والتدفقات السنوية للسنوات الخمس التاليةكماهوموضح أدناه:

البيان	شهر1	شهر2	الخ
رأس المال والتمويل بما فيه (مساهمة المستفيد)			
+صافي الربح/ الخسارة			
+الاهتلاك			
صافي التدفقات النقدية			

11. قم بإعداد الميزانية الافتتاحية المبسطة للمشروع والتي تحتوي على:

الميزانية	
الموجودات	**الخصوم**
بناء	حقوق الشركاء (رأس المال)
أثاث ومعدات	مجمع الاهتلاك
سيارات	مطاليب متداولة
خلو (فروغ)	– قروض المشروع
بضاعة	– سلف/قروض
الخ.	الخ.
xxxxx	xxxxx

12. معايير تقييم المشروعات:

يعتبر موضوع تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة من المواضيع الاقتصادية الحديثة، وقد حظي هذا الموضوع باهتمام كبير في البلدان المتقدمة لاهتمامها بأهمية تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة والنادرة. أما بالنسبة للدول النامية فقد اهتمت أيضا بهذا الموضوع اهتماما أكثر لما له علاقة وثيقة بتحقيق عملية التنمية الاقتصادية من جهة وفي تحقيق الاستخدام والتوزيع الأمثل للموارد المتاحة.

تتمثل المفاضلة بين المشروعات بما يلي:

- المفاضلة بين توسيع المشروعات القائمة أو إقامة مشروعات جديدة.
- المفاضلة بين إنتاج أنواع معينة من السلع.
- المفاضلة بين أساليب الإنتاج وصولا لاختيار الأسلوب المناسب.
- المفاضلة بين المشروعات استنادا إلى الأهداف المحددة لكل مشروع.
- المفاضلة بين المواقع البديلة للمشروع المقترح.

- المفاضلة بين الأحجام المختلفة للمشروع المقترح.
- المفاضلة بين البدائل التكنولوجية.

إن عملية المفاضلة بين المشروعات لا بد أن تستند على معايير علمية دقيقة وذلك من أجل ما يلي:

1. تجاوز المخاطر.
2. إيجاد مستوى من الأمان للأموال المستثمرة.

ومن أهم معايير(مؤشرات) تقييم جدوى استثمار المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

1) مجمل الربح.
2) صافي الربح.
3) معدل العائد على الاستثمار.
4) فترة استرداد رأس المال.
5) صافي القيمة الحالية.
6) دليل الربحية
7) معدل العائد الداخلي.

1. استبعاد عنصر الإهلاك من التدفقات النقدية الخارجة حيث لا يمثل عنصر تكلفة نقدي.
2. استبعاد فوائد البنك من التدفقات النقدية الخارجة في هذه المرحلة.
3. جداول التدفقات النقدية لحساب العائد على الأموال المساهمين ويتميز بما يلي:

1) استبعاد عنصر الإهلاك.
2) استبعاد أثر المعاملات المالية مع البنك بمعنى تستبعد قيمة القرض بفرض من التدفقات النقدية الخارجة، وتستبعد مقابلة أقساط وفوائد القرض من التدفقات النقدية الداخلة.

10) نموذج دراسة الجدوى الاقتصادية لمشروعات الصغيرة والمتوسطة(نموذج معتمد من قبل هيئة التنمية والتشغيل بدمشق– سوريا)

السؤال ماذا يتضمن هذا النموذج من البيانات:

أ. البيانات الشخصية:

1. بيانات صاحب المشروع:

الاسم:.................. **الجنس(ذكر/أنثى):**.....................

العنوان:...

رقم الوطني:................. **محل ورقم القيد:**...............

مكان وتاريخ الميلاد......... **رقم الهاتف:**........ **رقم موبايل:**.......

المؤهل:...

....

2. بيانات الشركاء (إن وجد):

الشريك الثاني:..

المؤهل:...

الشريك الثالث:..

المؤهل:...

الشريك الرابع:..

المؤهل:...

3. ما هي الخبرات أو المؤهلات التي تمتلكها انت وشركاؤك؟ (مع ذكر الأعمال السابقة لكل شريك)لنجاح مشروع:

....

....

ب. بيانات المشروع:

1. نوع النشاط (صناعي، زراعي، خدمي، سياحي، غذائي، تجاري، اخرى...).

موقع المشروع:..

المحافظة:..............................المنطقة/البلدة/القرية/الحي...................

2. فكرة عن المشروع:..

ج. بيانات الدراسة التسويقية:

1. ما هي قنوات التسويق المقترحة لمنتجاتك (مكان وطرق التوزيع)؟

....

....

2. المتافسون والمشروعات المشابهة:

....

3. ما هي المزايا التنافسية لمنتجاتك أو خدماتك؟

....

4. ما هو إجمالي مبيعاتك (إيرادتك) السنوية من المشروع المقترح ؟

أنواع المنتجات	الوحدة	سعر بيع الوحدة	الكمية	إجمالي القيمة بالوحدة النقدية
إجمالي مبيعاتك السنوية المتوقعة (الإيرادات)				×××

د. بيانات الدراسة الإنتاجية:

1. موقف المشروع حالياً:

- مشروع جديد(تأسيس)...................
- مشروع قائم ويحتاج لتوسعة.............

2. وصف الدورة الإنتاجية:

صف الدورة الإنتاجية منذ بدء شرائك للمواد الأولية حتى حصولك على قيمة مبيعاتك...... مع ذكر الزمن اللازم لهذه الفترة.........................

....

الزمن اللازم لدورة تشغيل بالشهور.......................... شهر.

- في حالة المشروعات التجارية وصف الدورة البيعية والشرائية.

3. المكان:

مدى توفر المكان (إيجار/ تمليك):...............المساحة:.......... متراً مربعاً.

- إذا كان المكان تمليك:

قيمة الأرض:............ وحدة نقدية. قيمة البناء:....... وحدة نقدية.

- إذا كان المكان إيجار: قيمة الإيجار السنوي:.............. وحدة نقدية.

4. الآلات والمعدات:

البيان	العدد	قيمة الوحدة	الإجمالي (بالوحدة النقدية)
إجمالي قيمة المعدات الحالية والمطلوبة			

5. ما قيمة الأصول الأخرى في المشروع؟

وسائل النقل والانتقال	$..............
أثاث ومفروشات	$..............
مصاريف تأسيس ودراسة	$..............

6. الرواتب والأجور السنوية:

إجمالي الأجور	الجر الشهري	العدد	البيان
			المساهمة في التامينات الاجتماعية
			الحوافز والمكافآت
xxxx	إجمالي الجور السنوية		
إجمالي عدد العاملين (بما فيهم أصحاب المشروع).... منهم......عاملة			

7. المواد الأولية:

إجمالي القيمة	الكمية	تكلفة الوحدة	الوحدة	البيان
	اذكر نسبة فاقد المواد الأولية٪ هدر من لإجمالي بدون فاقد			

ملاحظات عامة حول التأمينات الاجتماعية:

1) نسبة التأمينات 5٪ إذا كان عدد العمال اقل من (5) عمّال ويدفعها رب العمل.
2) نسبة التأمينات 1،17٪ إذا كان عدد العمال أكثر من (5) عمّال ويدفعها رب العمل و7٪ يدفعها العامل.
3) العمّال الموسميين 3٪ يدفعها رب العمل.

8. المصاريف الإنتاجية:

الإيجار(عقار، سيارات)	$..................
الوقود والطاقة والمياه	$..................
قطع الغيار وعدد وأدوات صغيرة	$..................
مستلزمات أخرى	$..................
مجموع فرعي	$..................

9. المصاريف الإدارية والعامة:

الصيانة والإصلاح	$..................
الدعاية والإعلان والترويج	$..................
مصاريف النقل والانتقال	$..................
البريد والهاتف والفاكس	$..................
قرطاسية ومطبوعات	$..................
مصاريف أخرى(طبية، ضيافة..)	$..................
مجموع فرعي	$..................

هـ. بيانات الدراسة المالية:

التكاليف الرأسمالية الكلية للمشروع:

1. الأصول الثابتة (رأس المال الثابت):

البيان	$
الأراضي(×)	
المحل والمنشآت(××)	

البيان	$
الآلات والمعدات والتركيبات	
الأثاث والمفروشات	
مصاريف التأسيس	
إجمالي الأصول الثابتة(رأس المال الثابت)	

توضيح كيفية حساب بعض الأصول الثابتة:

❖ **الأراضي:**

- إذا كانت الأرض ملكاً لأحد مقدمي الطلب تكتب قيمته ولايحسب لها اهتلاك.
- إذا كانت الأرض إيجاراً يذكر قيمتها صفراً.

❖ **المحل والمنشآت:**

- إذا كان المحل ملكاً لأحدي مقدمي الطلب تكتب قيمته ويحسب له اهتلاك.
- إذا كان الموقع إيجاراً وتم البناء عليه من مقدمي الطلب تكتب قيمته.

2. راس المال العامل:

البيان	$
1. مستلزمات إنتاجية وخدمية	
2. رواتب واجور	
3. احتياطي	
4. مصاريف أخرى	
5. إجمالي رأس المال العامل	$..........

توضيح كيفية حساب بنود رأس المال العامل للاستئناس بها:

1) مستلزمات إنتاجية وخدمية من البنود (ث7، ث8، ث9): يتم تقديرها لدورة إنتاجية واحدة وعادةً من 1– 3 اشهر.
2) الرواتب والأجور: من البند (ث6) يتم تقديرها لدورة إنتاجية واحدة وعادةً من 1– 3اشهر.
3) احتياطي: يتم تقديره بنسبة مئوية من 2– 10٪ من قيمة الأصول الثابتة (بند ج1).
4) مصروفات أخرى: تقدر بحسب طبيعة المشروع.

3. تكاليف التشغيل والتدفق النقدي:

سنوات التشغيل / بيان التدفقات	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6
أولاً– المقبوضات – الإيرادات(1)						
ثانياً– المدفوعات (المصاريف): – المواد الأولية. – الرواتب والأجور. – المصاريف الإنتاجية. – مصاريف عمومية وإدارية – تامين مبنى ومعدات – فوائض القرض						
مجموع المدفوعات النقدية(2)						
3إجمالي الربح(1–2=3)						
4 الاهتلاك						
5 صافي الربح(3–4=5)						

سنوات التشغيل / بيان التدفقات	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6
6 اقساط القرض(إن وجدت)						
7 فائض النقدية بعد سداد الأقساط(5– 6=7)						
8 فائض النقدية المتراكم						

4. عناصر الاهتلاك السنوي (للأصول الثابتة):

بيان الأصل	نسبة الاهتلاك٪	قيمة الأصل	قيمة الاهتلاك
المباني	٪4		
الآلات والمعدات	٪10		
وسائل النقل والانتقال	٪15		
الأثاث والمفروشات	٪10		
مصاريف التأسيس والدراسة	٪20		
إجمالي قيمة الاهتلاك السنوي			xxx

كيفية حساب الاهتلاك السنوي:

قيمة الأصل×نسبة الاهتلاك السنوي= قيمة الاهتلاك السنوي

و. مؤشرات الربحية:

1. إجمالي الربح السنوي(متوسط 6 سنوات):

= إجمالي الإيرادات – إجمالي المدفوعات النقدية.

2. صافي الربح السنوي= (صافي الربح ست سنوات ÷6)

3. فترة الاسترداد رأس المال= إجمالي التكاليف الرأسمالية÷ صافي الربح السنوي(متوسط التدفقات النقدية السنوية).
4. معدل العائد البسيط على الاستثمار= متوسط صافي الربح السنوي بعد الضرائب÷ إجمالي التكاليف الرأسمالية.
5. معدل العائد الداخلي.
6. دليل الربحية.
7. نقطة التعادل.

ز. القرار: بعد التقييم والدراسة وحساب المؤشرات يتم اتخاذ القرار والموافقة على إقامة المشروع.

الفصل العاشر

تكنيكات إتخاذ القرار لاعتماد مشروعات صغيرة ومتوسطة

1. مفهوم القرار في المشروع.
2. متطلبات اتخاذ القرار.
3. تكنيكات اتخاذ القرار للحكم على جدوى المشروع من الناحية الاقتصادية والمالية:

1) تكنيك تحليل التعادل Break- Even Point.
2) تكنيك معدل للعائد على رأس المال (Simple Rate of Return).
3) تكنيك فترة الاسترداد (Payback Period).
4) تكنيك معكوس فترة الاسترداد.
5) تكنيك صافي القيمة الحالية (Net Present Value (NPV)).
6) تكنيك تحليل التكلفة والمنفعة (Cost Benefit Analysis).
7) تكنيك معدل العائد الداخلي (Internal Rate of Return – IRR).

تكنيكات اتخاذ القرار لاعتماد

مشروع صغير ومتوسط

1. مفهوم القرار في المشروع:

الاستثمار في المشروع الصغير يعد مخاطرة كبيرة، وذلك بسبب تأثير العوامل البيئية على نجاح المشروع وبخاصة في حالة الركود، وكذلك بسبب عوامل ذاتية ترتبط بمسائل إدارية تتعلق بصاحب المشروع ومهارته وخبراته وقدرته على تجاوز الأزمات واتخاذ القرارات السليمة، باعتباره هو المسؤول الأول والأخير عن نجاح أو فشل مشروعه، وهو وحده يتخذ معظم قراراته، لهذا لا بد من تحديد بعض المؤشرات الأساسية في عملية اتخاذ القرار وموضوعاته في المشروعات الصغيرة، كي تكون أساساً يعتمد عليه أصحاب المشروعات في اتخاذ قراراتهم وبخاصة تلك الإستراتيجية منها.

يعرّف القرار بأنه" جوهر العملية الإدارية (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة)، وهو خلاصة العمل الإداري والوظيفة الإدارية بشكل عام. وعلى صعيد العمل الإداري فكل إجراء أو أمر إداري أو خطة أو عقوبة أو مكافأة فهي قرار إداري يتخذه المدير أو صاحب المشروع، وعلى نجاح أو فشل تلك القرار يتوقف نجاح أو فشل المشروع.

2. ما هي متطلبات اتخاذ القرار؟

إن كافة القرارات التي تتخذ في المشروع الصغير أو معظمها تقع على صاحب المشروع الصغير أو المتوسط، وقليلاً ما يتم الاستعانة بأطراف أخرى من داخل المشروع، لهذا يتوجب على صاحب المشروع التسلح بالمعرفة الإدارية متمثلة بفلسفة ومنهجية وحالات اتخاذ القرارات وتوفير متطلباتها باستمرار، وأهمها ما يلي:

أ. وجود رغبة لدى صاحب المشروع بالإضافة للإمكانيات المالية والمعلوماتية.

ب. وجود أهداف واضحة ومحددة لكل قرار يتخذ.

ج. وجود بدائل عديدة قابلة للاستثمار في العملية.

د. وجود المقدرة على المتابعة واتخاذ القرار في جميع الظروف.

إن هذه المتطلبات هي متطلبات أساسية أولية، ومنها يتم اشتقاق متطلبات فرعية تواجه متخذ القرار في مرحلة تنفيذه لمشروعه، وبشكل عام يجب أن يتوفر باستمرار مع عملية اتخاذ القرار ما يلي:

- فرص بديلة لاستثمار الجهد والوقت والمال والأفكار، واستراتيجيات عديدة حتى يستطيع متخذ القرار اختيار الأفضل من بينها.
- حالات الطبيعة والمتمثلة بالظروف المحتملة الوقوع والتي تؤثر على البدائل المتاحة ونتائجها.
- النتائج المتمثلة بالعوائد المترتبة على كل بديل متاح، والتي تتحقق في ظل حالة الطبيعة.
- المقدرة لدى متخذ القرار (المستثمر) على اتخاذ القرار في جميع الظروف والحالات.

3. تكنيكات اتخاذ القرار للحكم على جدوى المشروع من الناحية الاقتصادية والمالية:

للحكم على جدوى المشروع، من الناحية الاقتصادية والمالية ودعم قرار الاستثمار في المشروع، هناك عدة نماذج(تقنيات) تستخدم في تقييم وترتيب أولويات أساليب الاستثمار في المشروعات المتاحة ، وتتفاوت نماذج التقييم فيما بينها من حيث درجات الدقة والصعوبة، وهناك تكنيكات (تقنيات) رئيسية تستخدم لقبول أو رفض المشروع وهي:

1) تكنيك تحليل التعادل:Break- Even Point:

2) تكنيك معدل للعائد على راس المال (Simple Rate of Return).

3) تكنيك فترة الاسترداد (Payback Period).

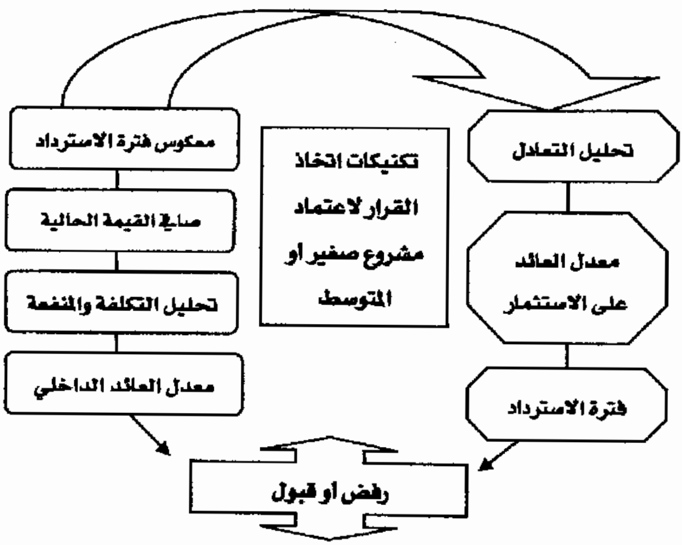
4) تكنيك معكوس فترة الاسترداد:

5) تكنيك صافي القيمة الحالية ((Net Present Value(NPV)).

6) تكنيك تحليل التكلفة والمنفعة (Cost Benefit Analysis).

7) تكنيك معدل العائد الداخلي(Internal Rate of Return – IRR).

سنقوم بشرح كل تقنية على حدا وخطوات تطبيقها للحكم على الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية (تقييم الربحية) واستخدامها في دعم القرار الاستثماري، وكذلك إظهار أوجه القصور والميزات لكل تقنية على حدة:



1. تكنيك تحليل التعادل:

يفضل استخدام تحليل التعادل في دراسات الجدوى نظراً لأنه يساعد على معرفة أقل مستوى إنتاجي و/أو مستويات المبيعات التي يمكن للمشروع الصغير أن يستمر في السوق دون أن يقرر وقف الإنتاج والخروج من السوق.

والواقع أنه يمكن الوصول إلى نقطة التعادل للمشروع موضع الدراسة بعد الانتهاء من تقدير المبيعات من خلال الدراسة التسويقية، وتقدير التكاليف من خلال الدراسة الفنية. وكلما انخفضت نقطة التعادل كلما ارتفعت فرص المشروع في تحقيق أرباح وانخفض احتمال تحقيق خسائر. والفرق بين حد الاستخدام المتوقع لطاقة المشروع وبين نقطة التعادل يمثل منطقة الأمان التي كلما اتسعت كلما كان ذلك أفضل. والخلاصة أن نقطة التعادل تعبر عن أقل مستوى إنتاجي يمكن السماح به لاستخدام الطاقة الإنتاجية للمشروع.

لذلك بات من المهم التعرف على حجم المبيعات (بوحدات العملة) الذي تتعادل فيه إيرادات هذا الحجم من المبيعات مع تكلفته الكلية دون أن يحقق المشروع ربحاً أو خسارة.

ويمكن تحديد نقطة التعادل بالمعادلة التالية:

المبيعات عند نقطة التعادل=التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة مبلغ ثابت مهما كان حجم المبيعات. أما التكاليف المتغيرة فإنها تتغير تبعاً لحجم المبيعات ولكنها تبقى دائماً نسبة مئوية ثابتة من المبيعات.

ويتم تحديد نقطة التعادل رياضياً على النحو التالي:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة}}{1 - \dfrac{\text{إجمالي التكاليف المتغيرة}}{\text{إجمالي المبيعات}}}$$

فإذا كانت التكاليف الثابتة للمشروع الصغير 25 الف وحدة نقدية، والمتغيرة 60٪ من حجم المبيعات المقدرة بـ 100 الف وحدة نقدية، تصبح نقطة التعادل:

$$\left[\frac{25000}{1 - \dfrac{60000}{100000}}\right] = 62500 \text{ وحدة}$$

كما يمكن استخدام المعادلة التالية:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{ثمن بيع الوحدة} - \text{تكلفة الوحدة المتغيرة}}$$

فإذا كانت بيانات المثال السابق خاصة بإنتاج وبيع 10 آلاف وحدة يكون ثمن بيع الوحدة 10 وحدات والتكلفة المتغيرة للوحدة 6 وحدات وبالتالي تصبح:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{25000}{10-6} = 6250 \text{ وحدة} = 62500\times 10 = \text{وحدة نقدية}$$

وهو ما يعني أنه على المشروع أن يبيع ما قيمته على الأقل 62500 وحدة نقدية حتى يغطي تكاليفه فقط.

استخدامات أخرى لمعادلة نقطة التعادل:

بالإضافة إلى أن تحليل التعادل يفيد على النحو الذي اتضح فيما سبق — في التعرف على حجم المبيعات الذي تتعادل فيه إيرادات المبيعات مع التكاليف الكلية دون أن يحقق المشروع ربحاً أو خسارة، هناك استخدامات أخرى نذكر منها:

1) تحديد الأرباح التي تتحقق عن حجم معين من المبيعات وتستخدم المعادلتين التاليتين لهذا الغرض:

$$\text{الربح الحدي} = \text{إيرادات المبيعات} - \frac{\text{التكاليف المتغيرة للوحدة}}{\text{سعر بيع الوحدة}}$$

$$\text{الربح} = \text{الربح الحدي} - \text{التكاليف الثابتة}$$

2) تحديد حجم المبيعات اللازم لتحديد حجم معين من الأرباح، والمعادلة التي تستخدم لهذا الغرض هي:

$$\text{الحجم اللازم للربح المرغوب فيه} = \frac{\text{التكاليف الثابتة} + \text{الربح المرغوب فيه}}{1 - \dfrac{\text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}{\text{سعر بيع الوحدة}}}$$

3) تحديد حجم الزيادة في المبيعات اللازم لمقابلة مصروفات مقترحة، والمعادلة المستخدمة لهذا الغرض هي:

$$\text{الزيادة في المبيعات اللازمة لمقابلة مصروفات مقترحة} = \frac{\text{المصروفات}}{\text{النسبة المئوية للربح الحدي}}$$

فلو كان هناك اقتراح بزيادة مصروفات الإعلان بمقدار 5000 وحدة نقدية وكانت النسبة المئوية للربح الحدي 40٪ فإن الأمر يتطلب زيادة المبيعات بمقدار 12500 وحدة نقدية.

2. تكنيك معدل العائد على رأس المال (Simple Rate of Return Model)

تعتبر هذه الأداة أقدم تكنيك مستخدم في التمويل. فكرته الرئيسية يقوم علي إيجاد النسبة المئوية لمتوسط صافي الربح المحاسبي (المالي) السنوي بعد خصم الإهلاك والضرائب إلى متوسط قيمة الاستثمار للمشروع. وهذا النموذج لا يقوم على التدفقات النقدية الداخلة أو الخارجة بل يقوم على الأساسي المحاسبي، وخاصة فيما يتعلق بتحديد الأرباح المتوقعة من الإنفاق الرأسمالي المقترح.

خطوات تطبيق تكنيك معدل للعائد على رأس المال:

الخطوة الأولى: تحديد متوسط قيمة الاستثمار الكلى للمشروع.

الخطوة الثانية: تحديد متوسط صافي الربح المحاسبي السنوي بعد خصم الاستهلاك والضرائب.

الخطوة الثالثة: حساب معدل العائد:

$$\text{معدل العائد على رأس المال} = \frac{\text{متوسط صافي الربح}}{\text{متوسط قيمة الاستثمار}} \times 100$$

كذلك يمكن حساب معدل العائد على رأس المال المملوك (صافي متوسط قيمة الاستثمار) وذلك بعد طرح حقوق حملة الأسهم والقروض من متوسط الاستثمار الكلي.

$$\text{معدل العائد على رأس المال المملوك} = \frac{\text{متوسط صافي الربح}}{\text{رأس المال المملوك للمستثمر}} \times 100$$

الخطوة الرابعة: استخدام نموذج معدل العائد للحكم على جدوى المشروع ودعم قرار الاستثمار الخاص بالمشروع، وذلك بمقارنة هذا العائد بعائد الفرصة البديلة سواء العائد الذي تحققه المشروعات الاستثمارية الأخرى المماثلة أو عائد الودائع في البنوك. ويتم اختيار المشروع ذات العائد الأكبر.

يتميز تكنيك المعدل المتوسط للعائد بالبساطة والسهولة. لهذا يستخدم بواسطة عدد كبير من المنشآت كأداة لتقييم استثماراتها الرأسمالية. غير أنه يؤخذ على هذا النموذج أنه ينطوي على كثير من العيوب ونقاط الضعف وأهمها الآتي:

1. تجاهل القيمة الزمنية للنقود والتضخم النقدي.
2. تجاهل توقيت مكونات المكاسب النقدية.
3. تجاهل العمر الافتراضي للمشروع.
4. يقوم هذا النموذج على الأساس الدفتري وليس على أساس التدفقات النقدية. ويترتب على ذلك تحميل المشروع ببعض عناصر التكاليف التي لا يعتبر مسئولا عنها. يضاف إلى ذلك أن المبدأ المحاسبي المتعارف عليه في حساب العائد هو مبدأ الاستحقاق وليس المبدأ النقدي.

مثال (1):

بفرض توافر البيانات التالية عن احد المشروعات الاستثمارية، متوسط الاستثمارات في المشروع 160000 وحدة نقدية، وأن 60٪ فقط من هذه الاستثمارات مملوكة لصاحب المشروع وباقي الاستثمارات قروض من البنوك. وان متوسط صافي أرباح المشروع بعد خصم الاستهلاك والضرائب 20000 وحدة نقدية. والمطلوب تقييم هذا المشروع من الناحية الاقتصادية باستخدام معدل العائد البسيط. وان معدل العائد في السوق 9٪ (عائد الودائع بالبنوك، أو عائد الاستثمار في مشروعات بديلة).

الحل:

- **حساب معدل العائد البسيط علي رأس المال:**

$$\text{معدل العائد على رأس المال} = \frac{\text{متوسط صافي الربح}}{\text{متوسط قيمة الاستثمار}} = \frac{20000}{160000} \times 100 = 12.5\%$$

- **حساب معدل العائد البسيط علي رأس المال المملوك:**

$$\text{معدل العائد على رأس المال المملوك} = \frac{\text{متوسط صافي الربح}}{\text{رأس المال المملوك}} = \frac{20000}{96000} \times 100 = 21\%$$

وحيث أن معدل العائد البسيط علي رأس المال 12.5 ٪، وكذلك معدل العائد علي رأس المملوك 21٪ اكبر من معدل العائد السائد بالسوق، فان المشروع يكون مقبولا من الناحية الاقتصادية.

كذلك يمكن استخدام معدل العائد البسيط للمفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة للاستثمار، عن طريق ترتيب هذه البدائل، وفقاً لمعدل العائد التي تحققه. ويعتبر البديل الذي يحقق اكبر عائد، هو أفضل البدائل المتاحة.

3. تكنيك فترة الاسترداد: (Model Payback Period)

تشير فترة الاسترداد إلى طول المدة الزمنية اللازمة لتساوي التدفق النقدي الصافي الداخل من إنفاق رأسمالي معين مع التدفق النقدي الخارج للمشروع المقترح. وبعبارة أخرى الفترة الزمنية المتوقع استرداد قيمة الإنفاق الأصلي خلالها.

يعتمد هذا التكنيك ببساطة على حساب عدد السنوات اللازمة لاسترداد الكلفة الأصلية للمشروع والمشروع الأسرع في تغطية كلفته هو الأفضل وبالتالي هو الذي ستكون له أولوية القبول. وتحسب فترة الاسترداد بقسمة الاستثمار المبدئي على صافي التدفق السنوي وذلك في حالة تساوي صافي التدفقات السنوية. أما في حالة عدم تساويها فيتم تجميعها سنة بعد سنة حتى نتوصل إلى المجموع الذي يتعادل مع الاستثمار المبدئي.

خطوات تطبيق: تكنيك فترة الاسترداد:

الخطوة الأولى: تحديد قيمة الاستثمار المبدئي للمشروع.

الخطوة الثانية: حساب متوسط صافي التدفق النقدي السنوي للمشروع

الخطوة الثالثة: حساب فترة الاسترداد:

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{قيمة الاستثمار المبدئي}}{\text{متوسط صافي التدفق النقدي السنوي}}$$

الخطوة الرابعة: استخدام نموذج فترة الاسترداد للحكم على جدوى المشروع ودعم القرار، وذلك بمقارنة فترة الاسترداد للمشروع بفترة الاسترداد للمشروعات الاستثمارية البديلة. ويتم اختيار المشروع ذات فترة الاسترداد الأقل.

مثال (2):

بفرض أن أحد المشروعات يتطلب استثمار قدرة 10000 وحدة نقدية، وان متوسط صافي التدفق النقدي السنوي 2000.

فترة الاسترداد= 10000 /2000 = 5 سنوات وهي الفترة اللازمة لاسترداد رأس المال المستثمر، وكلما كانت فترة الاسترداد قصيرة كان المشروع أفضل.

مثال (3): حالة عدم تساوي صافي التدفق النقدي:

بفرض أن أحد المشروعات يتطلب استثمار قدرة 11000 وحدة نقدية، وان صافي التدفق النقدي السنوي كما يلي:

السنة	صافي التدفق النقدي
1	1000
2	2000
3	4000
4	4000
5	4500

لحساب فترة الاسترداد، يتم حساب صافي التدفق النقدي المتجمع كما يلي:

السنة	صافي التدفق النقدي	صافي التدفق النقدي المتجمع
1	1000	1000
2	2000	3000
3	4000	7000
4	4000	11000
5	4500	15500

وعلي ذلك تكون فترة الاسترداد 4 سنوات وهي الفترة اللازمة لاسترداد رأس المال المستثمر ويعتبر نموذج فترة الاسترداد من أكثر النماذج استخداماً نظراً لسهولته وبساطته. حيث يعطى فكرة للمستثمر عن المدة الزمنية التي يمكن من

خلالها استعادة قيمة الاستثمار المبدئي. وملاءمته للمستثمر الذي يريد أن يستثمر أمواله في مشروعات سريعة العائد وقصيرة الأجل والاستثمارات التي تخضع لعوامل التقلب وعدم اليقين والتي تتعرض لتغيرات تكنولوجية سريعة.

غير أنه يؤخذ على نموذج فترة الاسترداد ما يلي:

1. إهماله للقيمة الزمنية للنقود(Time Value of Money).
2. إهماله للعمر الافتراضي للمشروع وما يتحقق من مكاسب نقدية في فترة الاسترداد، على الرغم من أن القيمةالحقيقية للاقتراح تتوقف على عدد السنوات التي يتحقق خلالها عائداً. الأمر الذي يترتب عليه اختيار استثمارات أقل كفاءة.

4. تكنيك معكوس فترة الاسترداد"Pay back period Reciprocal".

يمكن عن طريق معكوس فترة الاسترداد تقدير معدل العائد الداخلي للمشروع (ودون الحاجة إلى إجراء حسابات مطولة). وذلك عن طريق تقسيم (1) واحد صحيح على فترة الاسترداد(المدروسة) أعلاه.

لذلك يمكن القول أن أهم خصائص معكوس فترة الاسترداد " pay Back Reciprocal Characteristics" هو سهولتها في تحديد أو بالأحرى تقدير معدل العائد الداخلي بشكل مناسب في ظل شروط معينة، فلو أن فترة الاسترداد قصيرة وفترة الاستثمار طويلة، فإن هذه الطريقة توفر كثيراً من وقت وجهد الحساب، ومع هذا فإن القيد على هذه الطريقة هو أنها يجب أن تستخدم فقط في ظل التدفقات النقدية المنتظمة، أما في ظل التدفقات غير المنتظمة أو غير المتماثلة فإن هذه الطريقة توفر تقديراً متواضعاً وهزيلاً لمعدل العائد الداخلي وبغض النظر عن طول فترة الاستثمار.

5. تكنيك صافي القيمة الحالية (Net Present Value (NPV) Model)

يبحث المحللون الماليون والمدراء عن طرق تحسن فعالية تقييم المشروعات. إحدى هذه الطرق NPV؛ وهي القيمة الحالية للدفعات النقدية المستقبلية مخصومة Discounted وفقا لكلفة راس المال. يعتمد تكنيك NPV على:

1) إيجاد القيمة الحالية لكل دفعة نقدية متضمنة الدفعات الداخلة Cash Inflow والدفعات الخارجة (المصاريف) Cash Outflow مخصومة وفقا لكلفة رأس المال.
2) جمع القيم المخصومة للدفعات النقدية حيث يسمى المجموع القيمة الحالية للمشروع NPV.
3) إذا كانت قيمة NPV موجبة فيجب أن يقبل المشروع أما اذا كانت سالبة فيجب أن يرفض. إذا كانا المشروعين Mutually Exclusive فالمشروع ذو NPV الأعلى هو الذي يقبل.

التدفق النقدي الخارج Outflow Cash هو المصاريف مثل كلفة شراء تجهيزات أو مباني أو مصانع وتعامل كقيمة سالبة. لكن المشاريع الضخمة كمشاريع إنتاج الطاقة الكهربائية أو مشروع إنتاج كمبيوترات تحدث فيها التدفقات النقدية الخارجة خلال سنوات عديدة قبل أن تبدأ العمليات ويبدأ المشروع بإنتاج تدفق نقدي داخل (ارباح).

منطق تكنيك NPV:

يعتمد تكنيك NPV ببساطة على المقارنة بين القيمة الحالية لمجمل التدفقات النقدية المتوقعة وبين كلفة المشروع وفق المعادلة التالية NPV = PV– I
PV: القيمة الحالية لمجمل التدفقات. I: كلفة المشروع.

اذا كانت القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية أكبر من كلفة المشروع النهائية فإن المشروع يضيف قيمة للشركة وبالتالي يقبل. أما إذا كانت القيمتان متساويتان وبالتالي NPV = 0 فإن المشروع لا يضيف اي قيمة للشركة لذلك يرفض لأن وجع رأس ع الفاضي. بينما إذا كانت القيمة الحالية للتدفقات النقدية أصغر من الكلفة النهائية للمشروع ستكون NPV سالبة وهذا يعني انان المشروع يخسر الشركة وقطعا سيرفض. النقطة الهامة في هذا التكنيك كيفية تقرير معدل الخصم Discount Rate او معدل كلفة المشروع الذي ستُعتَمد لحساب القيمة الحالية. حديثنا هنا دائما يتم كمفاضلة بين مشروعين، من هنا المشروع ذو الخطر الأعلى سيتم احتساب القيمة الحالية لتدفقاته النقدية بمعدل خصم أعلى. أكثر من هذا معدل الخصم يزداد كلما ازدادت معدلات الفائدة والتضخم، فعندما ترتفع معدلات الفائدة يصبح تمويل المشروع مكلفا أكثر، لذلك ينبغي خصم التدفق النقدي بمعدل أعلى مما لو كانت معدلات الفائدة نخفضه. معدل الخصم يتأثر أيضا بطول المدة الزمنية للمشروع. بين مشروعين، المشروع الأطول عمراً هو الأكثر عرضة للخطر لصعوبة التنبؤ بالتدفقات النقدية التي سينتجها ولغموضها أيضاً. فالمشروع ذو العمر الطويل تحسب قيمته الحالية بمعدل خصم أعلى من المشروع قصير الأجل إذا كانت بقية العوامل متساوية.

إذاً يتم إيجاد صافي القيمة الحالية عن طريق خصم التدفقات النقدية المرتبطة بالاستثمار (الداخلة والخارجة)بمعدل خصم (سعر الفائدة في السوق). ويمثل هذا المعدل الحد الأدنى لعائد الاستثمار.

خطوات تطبيق تكنيك صافي القيمة الحالية:

الخطوة الأولى: حساب التدفقات النقدية الداخلة خلال فترة عمر المشروع.

الخطوة الثانية: حساب التدفقات النقدية الخارجة خلال فترة عمر المشروع.

الخطوة الثالثة: حساب صافى التدفقات النقدية لكل سنة خلال فترة عمر المشروع (A_t).

الخطوة الرابعة: حساب صافي القيمة الحالية(NPV):

$$NPV = \left[\frac{A_1}{(1+i)} + \frac{A_2}{(1+i)^2} + \ldots + \frac{A_n}{(1+i)^n} \right] - C$$

حيث: i: معدل الخصم، n: هي عمر المشروع ، C: هي تكلفة المشروع.

الخطوة الخامسة: استخدام صافى القيمة الحالية للحكم على جدوى الاقتصادية للمشروع ودعم القرار، حيث يكون المشروع مقبولاً إذا كانت صافى القيمة الحالية له موجبه. كما يمكن المفاضلة بين أكثر من مشروع باختيار المشروع ذات اكبر صافى قيمة حالية.

الإيجابيات:

للقيمة الحالية ثلاث ميزات:

1) يستخدم التدفق النقدي Cash Flow وليس صافي الربح Net Earnings (التدفق النقدي = صافي الربح + الإهلاك)، لذلك تعتبر القيمة الحالية متوافقة تماما مع النظرية الحديثة في التمويل.
2) يأخذ بعين الاعتبار قيمة الزمن المالية. المشروع الأطول عمرا نستخدم له معدل خصم أعلى حيث أن قيمة الزمن المالية تعكس معدل الخصم.
3) بما أن الشركة لا تقبل إلا المشاريع ذات NPV الموجبة فإنها بذلك تقبل فقط المشاريع التي تزيد قيمتها وثروتها ما يعني انه الـ NPVمتوافقة تماما مع الهدف الرئيسي لإدارة الشركة وهو زيادة قيمة الشركة.

السيئات:

أيضاً لهذه الأداة بعض القصور:

1) تفترض اداة الـNPV أن الإدارة قادرة على عمل تنبؤمفصل للدفعات لنقدية المستقبلية وهذا شيء صعب على أرض الواقع ويزداد صعوبة كلما طال عمر المشروع. حيث أن الدفعات المستقبلية تعتمد على المبيعات المستقبلية وكلفة اليد العاملة والمواد وما إلى هنالك بالإضافة لمعدلات الفائدة ولا ننسى مزاج المستهلكين والتشريعات الحكومية والتغييرات الديموغرافية، وهي كلها متغيرات يصعب التنبؤ بها بدقة. وأي تضخيم أو تقليل في تقدير قيمة التدفقات سيعطي نتيجة غير دقيقة لـ NPV، وربما يجعلنا نقبل المشروع الواجب رفضه أو رفض المشروع الواجب قبوله.

2) أيضاًيعتبر ذا التكنيك إن معدل الخصم ثابت خلال عمر المشروع، بينما الحقيقة انه متغير كما هي معدلات الفائدة من عام لآخر. بالرغم من هذه العيوب النابعة من طبيعة السوق نفسه إلا انه يعتبر التكنيك الأفضل في تقييم المشروعات وهو صاحب الكلمة الفص في قبول أو رفض أي مشروع. تجد الإشارة إلى وجود علاقة مباشرة بين الـNPV وEVAحيث تعتبر الNPV القيمة الحالية لـEVA المشروع في الأعوام القادمة. فقبول المشروع ذو القيمة الحالية الموجبة يعني ضمنا أن الـ EVA ستكون موجبة وأيضا ستكون الـMVA موجبة. الشركات التي تعتمد على نظام المكافآت التشجيعية للمدراء النين ينتجون EVA موجبة تجعلهم يعتمدون NPV كأداة أساسية في تقييم المشروعات.

مثال(4): مشروع اقتصادي تبلغ تكاليف إنشاؤه 60000 وحدة نقدية، وان عمر المشروع 5 سنوات وقدرت صافي التدفقات النقدية لهذا المشروع كما يلي:

السنة	صافي التدفق النقدي
1	14000
2	16000
3	18000
4	25000
5	26000

والمطلوب: حساب صافي القيمة الحالية لهذا المشروع عند معدل خصم 14٪.

الحل:

السنة	صافي التدفق النقدي	القيمة الحالية لصافي التدفق النقدي
1	14000	12281
2	16000	12311
3	18000	12149
4	25000	14802
5	26000	13504
المجموع	99000	65047

صافي القيمة الحالية = مجموع القيمة الحالية لصافي التدفق النقدي — التكاليف.

5047 = 60000 - 65047 =

وحيث إن صافي القيمة الحالية موجبة فان المشروع يكون مقبول اقتصادياً.

6. تكنيك تحليل التكلفة والمنفعة(ModelCostBenefitAnalysis)(مؤشر الربحيةProfitability Index-PI):

يقصد بتحليل التكلفة والمنفعة (ويسمى أحياناً بدليل الربحية)خارج قسمة القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة في المشروع الاستثماري على القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة لهذا المشروع.

فإذا كانت النتيجة أقل من الواحد الصحيح فإن هذا يعني أن التدفقات الداخلة أقل من الخارجة وبالتالي فالمشروع غير مربح. وعلى العكس من ذلك إذا كانت النسبة أكبر من الواحد الصحيح فيعني هذا بلا شك أن التدفقات النقدية الداخلة أكبر من الخارجة وبالتالي يكون للمشروع الاستثماري جدوى اقتصادية ومربحاً. ويفيد هذا النموذج في ترتيب البدائل الاستثمارية على أساس ربحيتها تمهيداً لاختيار الاقتراح الأكثر ربحية. قد تتساءلون ما الفائدة من PI طالما انه لا يقود لنفس نتيجة NPV دائما؟ الجواب: NPV يعطينا تقييم لأفضلية المشروع كقيمة نقدية بينما PI يعطينا الجواب كنسبة.

خطوات تطبيق تكنيك التكلفة والمنفعة:

الخطوة الأولى: حساب التدفقات النقدية الداخلة في المشروع الاستثماري (المنفعة).

الخطوة الثانية: حساب التدفقات النقدية الخارجة من المشروع الاستثماري(التكلفة).

الخطوة الثالثة: حساب القيمة الحالية للمنفعة (PVB) ، القيمة الحالية للتكلفة(PVC).

الخطوة الرابعة: حساب دليل الربحية:

$$\text{تكنيك دليل الربحية} = \frac{\text{القيمة الحالية للمنفعة}}{\text{القيمة الحالية للتكلفة}}$$

الخطوة الخامسة: استخدام دليل الربحية للحكم على جدوى المشروع ودعم القرار حيث يكون المشروع مقبولاً إذا كانت قيمة دليل الربحية اكبر من أوتساوى واحد كما يمكن المفاضلة بين أكثر من مشروع باختيار المشروع ذات اكبر دليل ربحية.

الإيجابيات والسلبيات: نفس إيجابيات وسلبيات الـNPV.

مثال (5): في المثال السابق، أوجد دليل الربحية:

القيمة الحالية للمنفعة (القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية) = 65047

القيمة الحالية للتكاليف = 60000

$$\text{دليل الربحية} = \frac{\text{القيمة الحالية للمنفعة}}{\text{القيمة الحالية للتكلفة}} = \frac{65047}{60000} = 1.084$$

وحيث أن دليل الربحية اكبر من الواحد الصحيح، يكون المشروع مقبولاً اقتصادياً.

7. تكنيك معدل العائد الداخلي(Internal Rate of Return (IRR) Model):

يعبر معدل العائد الداخلي للمشروع عن الكفاية الحدية للاستثمار. ويعرف بأنة سعر الخصم الذي تتساوى عنده قيمة الاستثمار المبدئي مع القيمة

الحالية للتدفقات النقدية السنوية طوال فترة حياة المشروع. يعني ذلك هو معدل الخصم الذي يعطي للمشروع قيمة حالية للتدفق النقدي تساوي صفراً.

وكلما زاد سعر الخصم قل صافي القيمة الحالية(NPV) للمشروع والعكس صحيح.

ويعتبر نموذج معدل العائدالداخلي من أهم النماذج المستخدمة في المفاضلة بين المشروعات الاستثمارية المختلفة ويستخدمه البنك الدولي حالياً في كل أنواع التحليل المالي والاقتصادي للمشروعات وكذلك تستخدمه معظم مؤسسات التمويل الدولية عند قبولها أو رفضها للمشروعات المقدمة إليها بغرض التمويل.

ويلاحظ أنه رغم أن معدل تكلفة النقود لا تدخل في إجراءات حساب معدل العائد الداخلي فإنه تتم مقارنة هذان المعدلان يبعضهم. فإذا كان معدل العائد الداخلي أكبر من معدل تكلفة النقود فيعتبر المشروع مربحاً. وعلى العكس من ذلك يعتبر المشروع غير مربح إذا كان معدل العائد الداخلي أصغر من معدل تكلفة النقود. وفي حالة وجود مشروعات متنافسة يفضل المشروع الذي يعطي أكبر معدل للعائد الداخلي. وفيما يلي خطوات تطبيق هذا النموذج:

خطوات تطبيق معدل العائد الداخلي:

الخطوة الأولى: تحديد قيمة الاستثمار المبدئي للمشروع (C).

الخطوة الثانية: حساب صافي التدفقات النقديةلكل سنة خلال فترة عمر المشروع (A_t).

الخطوة الثالثة: حساب معدل العائد الداخلي (IRR):

$$\left[\frac{A_1}{(1+i)}+\frac{A_2}{(1+i)^2}+\ldots+\frac{A_n}{(1+i)^n}\right]-C=0,$$

$$IRR=i.$$

حيث: i : معدل الخصم ،n : هي عمر المشروع ، C: هي تكلفة المشروع.

الخطوة الرابعة: استخدام نموذج معدل العائد الداخلي (IRR) للحكم على الجدوى الاقتصادية للمشروع ودعم القرار الاستثماري، حيث يكون المشروع مقبولاً إذا كان استخدام معدل العائد الداخلي اكبر من أسعار الفائدة السائدة في السوق أو يحقق معدل العائد المطلوب تحقيقه. كما يستخدم معدل العائد الداخلي في المفاضلة بين أكثر من مشروع باختيار المشروع ذات اكبر معدل العائد الداخلي.

مثال(6):

مشروع اقتصادي تبلغ تكاليف إنشاؤه 60000 وحدة نقدية، وان عمر المشروع 5 سنوات وأن قيمة المشروع في نهاية حياته 20000 وحدة نقدية، وقدرت صافي التدفقات النقدية لهذا المشروع كما يلي:

السنة	صافي التدفق النقدي
1	10000
2	10000
3	10000
4	10000
5	10000

والمطلوب: حساب معدل العائد الداخلي لهذا المشروع.

الحل:

$$\left[\frac{10000}{(1+i)^1}+\frac{10000}{(1+i)^2}+\frac{10000}{(1+i)^3}+\frac{10000}{(1+i)^4}.+\frac{30000}{(1+i)^5}\right]-60000 \ = 0,$$

وبالتالي فان معدل العائد الداخلي للمشروع = 4.5 ٪.

خلاصة المؤشرات Conclusion:

في ضوء ما سبق يمكن تلخص المعايير المستخدمة في تقييم الاستثمار الرأسمالي ومعايير اتخاذ القرارات المتعلقة بها على النمو التالي:

نتيجة الدراسات طبقاً لطرق التقييم	القرار
1. فترة الاسترداد PBP	
إذا كانت PBP ≤ ن سنة	يرفض المشروع
إذا كانت PBP≥ ن سنة	يقبل المشروع
2. معدل العائد على الاستثمار ARR	
إذا كانت ARR≤ تكلفة رأس المال	يقبل المشروع
إذا كانت ARR ≥تكلفة رأس المال	يرفض المشروع
3. صافي القيمة الحالية NPV	
إذا كانت NPV≤صفر	يقبل المشروع
إذا كانت NPV ≥صفر	يرفض المشروع
4. معدل العائد الداخلي IRR	
إذا كانت IRR≤ تكلفة رأس المال	يقبل المشروع
إذا كانت IRR ≥تكلفة رأس المال	يرفض المشروع
5. العائد / التكلفة PI.BCR	
إذا كانت BCR≤ I	يقبل المشروع
إذا كانت BCR ≥ I	يرفض المشروع

الفصل الحادي عشر

إختيار موقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة

1. اهمية اختيار موقع المشروع.
2. العوامل المؤثرة (الاعتبارات) في اختيار موقع المشروع.
3. الاتجاهات الحالية في تحديد موقع المشروع.
4. مراحل تحديد موقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
5. الأساليب المستخدمة في اختيار موقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

أ. أساليب الوصفية:

- أسلوب العوامل الموزونة.
- أسلوب النقاط.
- تقييم العوامل النوعية.

ب. أساليب الكمية:

- أسلوب تحليل التعادل.
- أسلوب نقطة التعادل الموقعية.
- أسلوب القيمة المتوقعة.
- أسلوب البسيط.
- أسلوب مركز الجاذبية.
- أسلوب الوسط.
- أسلوب المعامل العام.
- أسلوب النقل.

6. اختيار موقع المشروعات على أساس نموذج الربح الاستراتيجي.
7. أسلوب باريتو Pareto لحل مشكلات المشروعات الصغيرة
8. الاتجاهات الدولية وانعكاساتها على اختيار موقع المشروعات الصناعية.

اختيار موقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة

Location &Site Selection

1. أهمية اختيار موقع المشروع:

يعد اختيار موقع المشروع من القرارات الإستراتيجية المهمة التي تواجهه المالكين أو الإدارة المسؤولة، فهو من القرارات التي لا يتكرر اتخاذها كثيراً، وتتطلب إجراء دراسة مستفيضة وتقييم كافة المواقع البديلة لاختيار الموقع الأمثل الذي يمكن أن يحقق عائد الاستثمار الأمثل في المدى البعيد.

وقرار اختيار موقع المشروع من القرارات التي لا يقبل فيها خطأ، الذي إذا ما حصل فإنه سيشكل أعباء ثقيلة على الإدارة. مما يستوجب معه اختيار الموقع المناسب وفقاً للأسس العلمية والاقتصادية لما للموقع من أثر على إجمالي الكلف التشغيلية وذلك لاختلاف كلف نقل المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج ناهيك عن كلف الإنتاج الجاهز وتوزيعه.

2. العوامل المؤثرة في اختيار موقع المشروع:

يتأثر اختيار الموقع بالعديد من العوامل والتي تختلف باختلاف المرحلة التي يمر بها القرار. ويوضح جدول(1) أهم هذه العوامل الواجب دراستها وتحليلها عند المفاضلة بين بدائل المواقع المختلفة[1].

(1) د. سمير علام، إدارة للمشروعات الصناعية الصغيرة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص 121.

جدول(1- 11): العوامل المؤثرة في اختيار الموقع:

المحافظة	المدينة	الحي	الموقع
1. توافر العمالة وتكلفتها. 2. تكلفة البناء والأرض. 3. مدى توافر التسهيلات. 4. حجم الطلب. 5. تكلفة النقل. 6. مدى توافر مستلزمات الإنتاج وتكلفتها. 7. مدى توافر الخدمات المعاونة (البنوك، الاتصالات..الخ.) 8. الحوافز التي تمنحها الحكومة والأجهزة المحلية للاستثمار فيها. 9. البيئة. 10. المناخ. 11. الأسواق القريبة والمحيطة بها. 12. الطاقة المتوافرة وتكلفتها. 13. خطة التنمية للدولة وأهدافها. 14. الاعتبارات الشخصية.	1. درجة تركيز السكان. 2. الضرائب والحوافز الأخرى. 3. مدى توافر العمالة وتكلفتها. 4. مستلزمات التشغيل السلعية وتكلفة توفيرها. 5. الأراضي وتكلفة البناء. 6. وسائل النقل وتكلفتها. 7. خدمات المعاونة مثل الصناعات المغذية، الاتصالات، البنوك، الخ.). 8. القوانين والقواعد الحكومية المنظمة للترخيص للمشروعات الصغيرة والمتوسطة خاصة الصناعية. 9. تكلفة الطاقة.	1. مدى توافر تسهيلات النقل وتكلفته. 2. تركيبة السكان. 3. المستوى المعاشي وانماط الحياة السائدة في الحي. 4. المساحة المتوافرة وتكلفته تجهيزها والبناء عليها. 5. القواعد والقوانين الحكومية المنظمة للترخيص للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وخاصة الصناعية منها. 6. مدى توافر العمالة وتكلفتها. 7. حركة الانتقال من والى الحي. 8. التخطيط المروري للمنطقة.	1. المساحة المتوافرة وإمكانيات التوسع في المستقبل. 2. المداخل والمخارج للموقع المقترح. 3. مدى توافر الخدمات والبنية الأساسية. 4. المنطقة المحيطة بالمشروع والمظهر العام لها. 5. تكلفة البناء والتجهزات. 6. الخصائص الجيولوجية للموقع . 7. التخطيط العمراني للموقع. 8. نوعية المنافسين. 9. مدى توافر أماكن انتظار السيارات. 10. حركة المرور سواءً كانت للأفراد أو المركبات.

إلا أن هذه العوامل تختلف أهميتها النسبية وفقاً لطبيعة أنشطة المشاريع وحجمها وطبيعة أنظمتها الإنتاجية، لكن هناك عوامل تتسم بالعمومية تؤثر في اختيار الموقع التي تعد بمثابة اعتبارات عامة يجب مراعاتها عند الاختيار الموقع الملائم للمشروع هي:

أ. القرب من مصادر المواد الأولية:

يفضل أن يكون موقع المشروع بالقرب من مصادر المواد الأولية إذا كانت سريعة التلف كما في صناعة تعليب الخضراوات والفواكه واللحوم ومنتجات الألبان أو أذا كانت كلف نقلها كبيرة كما في صناعة الاسمنت وصناعة تكرير النفط وفي الواقع إن إنشاء المشروع بالقرب من مصادر المواد الأولية هدف قد يصعب تحقيقه فكثير من الصناعات تعتمد على مجموعة كبيرة من المواد التي تدخل في الإنتاج فقد تقع المواد الخام والمواد المصنعة والنصف مصنعة المستعملة في منتجات مشروع صناعي معين في مواقع جغرافية مختلفة وعليه وفي هذه الحالة يكون من المستحيل اختيار موقع للمشروع بالقرب منها جميعا، إضافة إلى أنه قد تعتمد بعض المشاريع الصناعية على مواد أولية مستوردة، أو يتم عدم جمع كل أجزاء المشروع في مكان واحد لضرورات أمنية تحددها الدولة أي في حالة الحروب إذا تم الاعتداء على جزء معين تبقى باقي أجزاء المشروع سالمة.

ب. القرب من السوق:

إن تكاليف نقل المنتجات إلى الأسواق من العوامل الهامة في اختيار الموقع المناسب للمشاريع الصناعية في كثير من الصناعات إذ أن قرب المشروع من السوق يساعد على إعطاء المستهلكين خدمات أفضل وعلى توفير جزء كبير من تكاليف النقل. وقد يصعب تحقيق إنشاء المشروع بالقرب من سوق منتجاته حيث إن المستهلكين لا يتركون جميعا في منطقة واحدة عليه فقد تلجأ الشركات الكبيرة إلى إنشاء عددا من المصانع في مواقع مختلفة بالقرب من مراكز الاستهلاك

لبضائعها وتكتفي الشركات الصغيرة بالتركيز على المستهلكين في المواقع المحيطة بموقع مشروعها.

ج. توفر القوى العاملة:

يتطلب أن تتوفر القوى العاملة اللازمة في الموقع المختار للمشروع من حيث العدد والاختصاصات والمهارات وهذا يقتضي دراسة طبيعة الموقع من حيث توفر الأفراد المؤهلين لنوع العمليات الإنتاجية في الصناعة المعينة، إلا ان تنوع العمليات في كثير من الصناعات وصعوبة احتمال وجود جميع الخبرات في الموقع المختار يتطلب تعويض هذا النقص عن طريق إقامة دورات تدريبية للاختصاصات والمهارات المطلوبة وتنظيم جداول خاصة بها ولأغراض الجدوى الاقتصادية يجب تحديد الأجور لكل وظيفة. وقد يقتضي توفير الأيدي العاملة للمشاريع الصناعية اختيار مواقع لهذه المشاريع في ضواحي المدن أو في الريف.

د. القرب من الطرق الرئيسية:

إن قرب المشروع من الطرق الرئيسية الجيدة يسهل عملية نقل المواد الخام إلى المشروع والمنتجات منه وكذلك يسهل عملية نقل العاملين من والى المشروع مما يسهل الحصول على العمالة المطلوبة وكذلك التوفير في الوقت.

ه. توفر الأرض الصالحة:

من العوامل المهمة توفر الأرض الصالحة في الموقع المختار حيث يتطلب توفر الأرض اللازمة لإقامة المشروع وتوسعاته المستقبلية وان تكون هذه الأرض صالحة لإقامة مباني ومنشات المشروع وكافة خدماته وبناءا عليه فقد يعتبر ثمن الأرض عاملاً ثانوياً في اختيار الموقع اعتمادا على حجم الاستثمارات الكلية للمشروع.

و. توفر وسائل النقل:

يجب اختيار الموقع الذي تتوفر فيه وسائل النقل المطلوبة حسب طبيعة المواد المستخدمة فقد تستفيد بعض المشاريع من النقل المائي لانخفاض تكاليفه وقد تتطلب بعض المشاريع نقل موادها بالنقل السريع كالسكك الحديد والنقل البري وفي بعض الأحيان النقل الجوي وهذا يشمل القوى العاملة أيضا حيث تقوم بعض الشركات بتوفير وسائط نقل خاصة للعاملين فيها لانسيابية العمل.

ز. توفر الخدمات الصناعية:

يعتبر وقوع المشروع بالقرب من مصادر الماء والكهرباء أمر هام فتوفر الماء ضروري جدا وقد تتطلب بعض العمليات الصناعية كميات كبيرة من المياه مثل تصفية النفط الخام.

وقد يلجأ أصحاب بعض المشاريع الصناعية إلى أقامة وحدة لإنتاج القوة الكهربائية في حالة عدم وجود مصادر لتجهيز الكهرباء من الشبكات الوطنية وقد تحتاج بعض العمليات الصناعية كميات كبيرة من الوقود ويتطلب أن يكون موقع المشروع بالقرب من مصادر أو شبكات توزيع الوقود كمحطات توليد الطاقة الكهربائية الحرارية.

ح. توفر شبكات تصريف المياه:

من العوامل المهمة في اختيار مواقع بعض المشاريع الصناعية ان تكون بالقرب من شبكة صرف جيدة فالعمليات الصناعية ينتج عنها الكثير من المياه الملوثة وقوانين معظم الدول تحرم إلقاء هذه المخلفات الصناعية في الأنهار الجارية وتحتاج أكثر المشاريع الصناعية إقامة وحدات خاصة بتصفية المياه الملوثة بالمواد الكيماوية مثل المصافي وصناعة الأسمدة ويمكن استخدام هذه المياه بعد التصفية في الزراعة مثلاً.

ط. المناخ:

قد يؤثر المناخ في اختيار مواقع بعض المشاريع الصناعية وبالرغم من أهمية هذا الموضوع أصبحت في الحاضر اقل مما كانت عليه منذ عشرات السنين بسبب إمكانية التحكم وبكلف معقولة في درجة الحرارة والرطوبة والتهوية والأتربة والدخان داخل المصانع إلا انه من الضروري معرفة المناخ والظروف الجوية في الموقع المختار.

ي. الضرائب:

تؤثر الضرائب التي تفرضها الحكومات إلى حد ما في اختيار موقع المشروع فقد تعمد الحكومات إلى فرض ضرائب على أرباح المشاريع المقامة في المدن بنسبة أكثر من المشاريع المقامة في الريف وعلى المشاريع في المدن المتطورة أكثر من المشاريع في المدن الأقل تطوراً.

ك. القوانين:

من العوامل الهامة في اختيار الموقع دراسة القوانين التي تخضع لها المنطقة المعنية فقد تؤثر القوانين في المنطقة على خطط البناء والتوسعات التي يحتاجها المشروع مستقبلا كما يجب معرفة فيما إذا كانت هناك تحرم إقامة بعض الصناعات في مناطق معينة.

وبالرغم من كل ما تقدم فانه في بعض الأحيان قد يتدخل القرار السياسي للدولة لاختيار الموقع لمشروع معين.

3. الاتجاهات الحالية في تحديد موقع المشروع:

الاتجاه الأول: الميل لإقامة المشروع بعيداً عن المدن الكبرى (ضواحي المدن والمدن الصغيرة). تقدم ضواحي المدن كل المزايا والخدمات المقدمة في المدن وبكلفة

أقل. كم أنه يمكن الحصول على أراضي واسعة في المناطق غير المكتظة بالسكان ويكلفة أقل. ويوجد تسهيلات في التفريغ والتحميل والوسع في المصانع.

الاتجاه الثاني: إقامة المصانع في المراكز المخططة (المدن الصناعية) حيث يحوي كل مركز صناعي مجموعة من المصانع في منطقة معينة وبحيث تكون هذه المنطقة مخدمة بكافة الخدمات العامة والضرورية.

الاتجاه الثالث: الاتجاه نحو اللامركزية، أي توزيع المشاريع في مناطق عديدة من أجل كسب أسواق جديدة -- ولتقديم خدمة أرخص وأسرع للزبائن.

الاتجاه الرابع: الاتجاه البيئي، أي ضرورة اختيار موقع المشروع انسجاماً مع الاعتبارات البيئية وبما لا يلحق أية أضرار بالبيئة، لأن تكاليف الضرر البيئي والتلوث البيئي هي أكبر بكثير من أية وفورات يمكن أن يحققها المشروع من موقعه، إذا كان هذا الموقع يلحق ضرراً بالبيئة.

4. مراحل تحديد موقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

إن الدراسات الهادفة إلى تحديد الموقع المناسب للمشروع لا يمكن أن تتم دفعة واحدة بل يجب أن تتم وفق منهجية علمية وعلى مرحلتين:

المرحلة الأولى: الدراسة التمهيدية: في هذه المرحلة يتم استعراض كل المناطق التي يمكن إن يوطن المشروع فيها، ومن ثم تحديد خصائص كل منطقة منها من حيث توفر المواد الأولية والموارد البشرية ومراكز الخدمات والأضرار البيئية التي يمكن أن يحدثها المشروع فيها لو تم اختيارها. بعد ذلك تتم عملية المفاضلة بين المناطق المدروسة واستبعاد المناطق التي لا تتوفر فيها كل العوامل والاعتبارات.

المرحلة الثانية: الدراسة المعمقة(التفصيلية): في هذه المرحلة يتم دراسة وتحليل كل منطقة من المناطق على أسس موضوعية وفقاً للمعايير المحددة لاختيار الموقع مثل الهدف من الاختيار هل هو تحقيق أكبر عائد ممكن من الربح

أم تحقيق أقل تكلفة ممكنة أم تحقيق فوائد اجتماعية. وكذلك دراسة المعايير المستخدمة في المفاضلة بين المواقع(المعايير الكمية، والنوعية) وتحديد المعايير الملائمة لاتخاذ القرار ومن ثم صياغة النموذج الذي سيشكل بدوره أداة تقييم المواقع البديلة وذلك من خلال إيجاد آلية للربط بين الهدف والمعايير وأخيراً اختيار الموقع الذي يحقق النموذج.

5. الأساليب المستخدمة في اختيار موقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

توجد مجموعة من الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في اختيار موقع المشروع وفقاً لمدى توافر العوامل والاعتبارات التي يجب أن يحققها الهدف من اختيار موقع المشروع. وتتمثل الأساليب في اختيار موقع المشروع بالآتي:

1) الأساليب الوصفية:

تستخدم الأساليب الوصفية لدراسة العوامل والاعتبارات التي لا يمكن قياسها كمياً مثل الاعتبارات البيئية والتشريعات والقوانين وتوافر الخدمات، وتوافر المهارات، والمساهمة في منع التلوث، ومساهمة المشروع في خدمة المنطقة المحيطة بالمشروع، ومساهمة المشروع في مكافحة البطالة، وتتمثل هذه الأساليب بالآتي:

أ. أسلوب العوامل الموزونة:

يقوم أسلوب العوامل الموزونة على الأسس الآتية:

- تحديد العوامل المؤثرة على اختيار موقع المشروع.
- إعطاء وزن نسبي يمثل أهمية كل عامل.
- إعطاء ترتيب يمثل مدى توافر العامل في المواقع البديلة.
- ضرب الوزن النسبي لكل عامل بالترتيب المعطى لكل موقع، وبذلك يتم الحصول على الدرجة المرجحة.

- يتم جمع الدرجة المرجحة المتعلقة بكل موقع، وبذلك نحصل على الدرجة المرجحة الكلية لكل موقع.
- يتم قبول المواقع من خلال مقارنة الدرجة المرجحة الكلية لكل موقع بمتوسط المقياس المستخدم، فإذا كانت الدرجة المرجحة الكلية للموقع أكبر أو تساوي متوسط المقياس المستخدم يتم اختيار الموقع للمفاضلة مع المواقع الأخرى المقبولة في المفاضلة، أما كانت الدرجة المرجحة الكلية للموقع أقل من متوسط المقياس المستخدم، نرفض الموقع.
- يتم اختيار الموقع الذي حقق أعلى درجة مرجحة كلية مقارنة بالمواقع الأخرى التي خضعت للمفاضلة.

تمرين: ترغب إحدى الشركات بإنشاء موقع توزيعي جديد، وتتوافر أمامها ثلاث بدائل لهذا الموقع، وكانت العوامل المؤثرة على اختيار الموقع وأوزانها النسبية، والترتيب المعطى لمدى توافر هذه العوامل في المواقع الثلاثة على النحو الآتي:

العوامل المؤثرة على اختيار موقع المشروع	الوزن النسبي	الترتيب الموقع A	الترتيب الموقع B	الترتيب الموقع C
الإجراءات الحكومية	0.10	2	2	5
توافر الخدمات	0.15	3	3	4
توافر المهارات	0.20	2	2	4
دور المشروع في مكافحة البطالة	0.30	1	4	4
المساهمة في منع التلوث	0.25	1	1	5

المقياس المستخدم في الترتيب على النحو الآتي:

6	5	4	3	2	1
متوافر جداً	متوافر	متوافر إلى حد ما	غير متوافر إلى حد ما	غير متوافر	غير متوافر على الإطلاق

المطلوب: اختيار الموقع المناسب.

مفاتيح الحل:

1. **الدرجة المرجحة= الوزن النسبي لكل عامل × الترتيب المعطى لكل موقع.**

الموقع C		الموقع B		الموقع A		الوزن النسبي	العوامل المؤثرة على اختيار موقع المشروع
الدرجة المرجحة	الترتيب	الدرجة المرجحة	الترتيب	الدرجة المرجحة	الترتيب		
0.50	5	0.20	2	0.20	2	0.10	الإجراءات الحكومية
0.60	4	0.45	3	0.45	3	0.15	توافر الخدمات
0.80	4	0.40	2	0.40	2	0.20	توافر المهارات
1.20	4	1.2	4	0.30	1	0.30	دور المشروع في مكافحة البطالة
1.25	5	0.25	1	0.25	1	0.25	المساهمة في منع التلوث
4.35		2.70		1.60		1	المجموع

2. متوسط المقياس المستخدم=(1+2+3+4+5+6)÷6=3.5 درجة.

3. يتم المفاضلة بين المواقع كما يلي:

المشروعA: الدرجة المرجحة الكلية=3.5>1.60 (نرفض الموقع).

المشروعB: الدرجة المرجحة الكلية=3.5>2.70 (نرفض الموقع).

المشروعC: الدرجة المرجحة الكلية=3.5<4.35 (نقبل الموقع). اي الموقع المناسب لإنشاء المشروع.

ب. أسلوب النقاط:

يعتمد هذا الأسلوب على إعطاء نقاط معينة لكل عامل تبعاً لدرجة توافره في الموقع، فمثلاً:

توافر العامل في الموقع بدرجة ضعيفة جداً يعطى نقطة واحدة.

توافر العامل في الموقع بدرجة ضعيفة يعطى 2نقطة.

توافر العامل في الموقع بدرجة مقبولة يعطى 3نقطة.

توافر العامل في الموقع بدرجة جيدة يعطى 4 نقطة.

توافر العامل في الموقع بدرجة جيد جداً يعطى 5 نقطة.

توافر العامل في الموقع بدرجة ممتاز يعطى 6 نقطة.

وعلى هذا أساس يتم اختيار الموقع الذي يحقق أعلى النقاط.

تمرين: تتوافر البيانات الآتية عن توافر العوامل الآتية في ثلاثة مواقع:

القرب من المستهلكين	توافر المهارات	توافر الخدمات	المساهمة في منع التلوث	الموقع
جيد	مقبول	جيد جداً	جيد	A
ضعيف	مقبول	مقبول	ضعيف	B
مقبول	ضعيف	جيد	مقبول	C

المطلوب: تحديد افضل موقع الإنشاء المشروع.

إذا علمت ان النقاط تعطى لكل عامل وفقاً لدرجة توافره في الموقع على النحو الآتي:

ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف	ضعيف جداً
6	5	4	3	2	1

الحل:

الإجمالي	القرب من المستهلكين	توافر المهارات	توافر الخدمات	المساهمة في منع التلوث	الموقع
16(الأفضل)	4	3	5	4	A
10	2	3	3	2	B
12	3	2	4	3	C

- **تقييم العوامل النوعية:**

يتم بموجب هذه الطريقة تحديد العوامل النوعية الأكثر تأثيراً على الموقع، ثم تحديد قيم أو وزن لكل عامل من العوامل النوعية المرتبطة لكل بديل من البدائل، ثم تجري المقارنة على أساس مجموع النقاط التي حصل عليها كل بديل.

حالة تطبيقية:

تدرس الشركة العربية للمنظفات إنشاء مصنع لها واقترح إنشائه في مدينة أريد أو حلب أو الموصل، مع العلم أن العوامل التي تم اعتمادها والوزن النوعي لها والدرجات التي حصل عليها كل موقع هي كما يلي:

عوامل المقارنة	الوزن النسبي٪	أريد	حلب	الموصل
كلف الإنتاج	30	50	70	90
الأسواق	20	90	80	90
كلف المعيشة	5	60	80	70
الموارد البشرية	10	90	660	70
المواد الأولية	35	60	90	80

الحل:

يتم احتساب مجموع النقاط الموزونة بضرب النقاط التي حصل عليها كل متغير بالأهمية النسبية له. وتجمع نتائج كل موقع ويختار الموقع الذي يحصل على أعلى مجموع موزون من النقاط وكم يلي:

عوامل المقارنة	أريد	حلب	الموصل
كلف الإنتاج	15	21	27
الأسواق	18	16	18
كلف المعيشة	1،5	4	3،5
الموارد البشرية	9	6	7
المواد الأولية	21	31،5	28
مجموع النقاط	64،5	78،5	83،5

وبذلك يتضح أن افضل موقع لإنشاء المصنع هي مدينة الموصل.

2) استخدام الأساليب الكمية في اختيار موقع المشروع:

تستخدم الأساليب الكمية لدراسة العوامل التي يمكن قياسها كمياً، وتتمثل أهم هذه الأساليب الآتي:

أسلوب تحليل التعادل:

وفقاً لهذا الأسلوب يتم حساب عدد وحدات التعادل لمواقع المشروع محل الدراسة، ومن ثم يتم اختيار الموقع الذي له أقل عدد وحدات.

وتعبر وحدات التعادل عن عدد الوحدات الواجب أن ينتجها المشروع لتغطية التكاليف الثابتة والمتغيرة(التكاليف الكلية)، وعند هذا العدد تكون الأرباح مساوية للصفر، ويبدأ المشروع بتحقيق الأرباح بعد إنتاجها وحدة واحدة بعد عدد وحدات التعادل.

ويتم حساب عدد وحدات التعادل N بالمعادلة الآتية:

$$N = \frac{FC}{P - VC}$$

FC التكاليف الثابتة.

P سعر بيع الوحدة.

VC التكلفة المتغيرة للوحدة.

تمرين:

تتوافر البيانات الآتية عن ثلاثة مواقع بديلة للمشروع:

البيان	الموقع A	الموقع B	الموقع C
التكاليف الثابتة	1000000	1000000	1000000
التكلفة المتغيرة للوحدة	200	400	300
سعر بيع الوحدة	400	500	800

المطلوب: تحديد الموقع الأفضل وفقاً لمعيار عدد وحدات التعادل.

الحل:

$$NA = \frac{1000000}{400-200} = 5000$$

$$NB = \frac{1000000}{500-400} = 10000$$

$$NC = \frac{1000000}{800-300} = 2000 \ (C)\text{الأفضل}$$

- **أسلوب نقطة التعادل الموقعية:**

يمكن استخدام هذا الأسلوب للمقارنة بين المواقع البديلة على أساس اقتصادي وذلك من خلال تحليل الكلف الثابتة والمتغيرة وحجم الإنتاج في كل موقع بافتراض تساوي الإيرادات.

حالة تطبيقية:

تدرس شركة الأهلية بإنشاء مصنع لها في مدينة اللاذقية أو طرطوس، مع العلم أن السوق المحلية والعربية تستوعب كامل إنتاج المصنع البالغ /100000/وحدة.

إلا أن الكلف الثابتة والمتغيرة تختلف في كلا الموقعين وهي كما يلي:

المدينة	الكلف الثابتة	الكلفة المتغيرة
اللاذقية	50000	0،45
طرطوس	100000	0،05

المطلوب: تحديد الموقع الأفضل لإقامة المشروع الصناعي باستخدام أسلوب نقطة التعادل الموقعية.

مفاتيح الحل:

التكاليف الكلية= التكاليف الثابتة +التكاليف المتغيرة

التكاليف الكلية= التكاليف الثابتة +(حجم الإنتاج× تكلفة الوحدة الواحدة المتغيرة)

الكلف السنوية في موقع اللاذقية=50000+(0،45×100000)=95000 وحدة نقدية.

الكلف السنوية في موقع طرطوس=

100000+(0،05×100000)=105000 وحدة نقدية.

القرار: يتضح إن إجمالي الكلف السنوية في موقع اللاذقية هي أقل من موقع طرطوس

وبالتالي يفضل الموقع الأول(اللاذقية).

- **أسلوب القيمة المتوقعة:**

تعتمد هذه الطريقة نظرية الاحتمالات، حيث تتم المقارنة بين المواقع المتنافسة على أساس بعض أو أحد المتغيرات الحاكمة أو الرئيسية. ويحدد الخبراء احتمالية تحقق هذا العامل بالنسبة المئوية، ثم يتم اختيار الموقع الذي يحقق أعلى قيمة متوقعة.

حالة تطبيقية:

تدرس الشركة العالمية للصناعات الغذائية إنشاء مصنع لها، واقترح إنشائه في مدينة حلب أو البصرة أو دبي، مع العلم أن العوامل التي تم اعتمادها هي كمية المبيعات المتوقعة للسنوات الخمس القادمة وكما يلي:

الموقع	كمية المبيعات	الاحتمال
حلب	50000	٪50
البصرة	75000	٪20
دبي	100000	٪30

مفاتيح الحل:

القيمة المتوقعة لكل مدينة= كمية المبيعات في المدينة× احتمال المتوقع

الموقع	كمية المبيعات	الاحتمال	القيمة المتوقعة
حلب	50000	٪50	25000
البصرة	75000	٪20	15000
دبي	100000	٪30	30000

القرار: ومن التحليل يتضح أن الموقع الأفضل والذي يحقق أعلى قيمة متوقعة هي مدينة دبي.

- **الأسلوب البسيط:**

يعتمد هذا الأسلوب على مقارنة تكاليف نقل المواد الخام إلى المشروع، وتكاليف نقل المنتجات إلى الأسواق المختلفة، والمقارنة بين هذه التكاليف في المواقع المختلفة للوصول إلى موقع يقلل تكاليف النقل إلى أدنى حد ممكن، ويبنى هذا النموذج بالاعتماد على الآتي:

- الحمولة المنقولة.
- المسافة التي تقطعها الحمولة.
- تكاليف النقل.

تمرين: تتوافرالبيانات الأتيةعن ثلاثةمواقع بديلةللمشروع:

الموقع	المسافة التي تقطعها الحمولة (كم)	الحمولة المنقولة سنوياً بالوحدات	تكلفة نقل الوحدة
A	70	10000	60
B	100	10000	90
C	50	10000	40
D	120	10000	100

المطلوب: تحديد الموقع الأفضل باستخدام الأسلوب البسيط.

مفاتيح الحل:

1. تكلفة النقل لكل موقع= الحمولة المنقولة سنوياً × تكلفة الوحدة في كل موقع.
2. يتم اختيار الموقع الذي يحقق حد أدنى من التكاليف.

الموقع	المسافة التي تقطعها الحمولة (كم)	الحمولة المنقولة سنوياً بالوحدات	تكلفة نقل الوحدة	التكلفة الإجمالية للنقل
A	70	10000	60	600000
B	100	10000	90	900000
C	50	10000	40	400000
D	120	10000	100	1000000

نلاحظ أن الموقع C هي التي تحقق أدنى تكاليف قدره/400000/من المواقع المختلفة لذلك هي الموقع المفضل لهذا المشروع.

- **أسلوب مركز الجاذبية Center Of Gravity:**

يستخدم هذا الأسلوب بشكل أساسي لاختيار أفضل موقع لمركز خدمة رئيسي يقوم بتوزيع الخدمة لمراكز فرعية في مواقع مختلفة بما يؤدي في النهاية إلى تخفيض تكاليف النقل الإجمالية.

تمرين: تتوافر لدينا بيانات عن ثلاثة مخابز موزعة في ثلاث مناطق، وإحداثيات هذه المخابز على النحو التالي:

A(15,6) B(20,5) C(25,10)

كما أن الكميات المطلوبة في المخابز الثلاثة A,B,C هي 30-30-20 على التوالي.

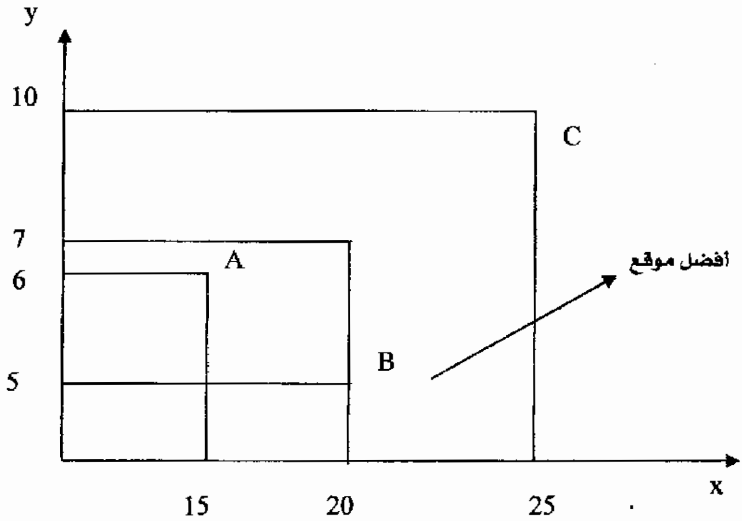
المطلوب: تحديد أفضل موقع لمستودع طحين يغذي هذه المخابز.

مفاتيح الحل:

يتم حساب المتوسط المرجح على المحور X وy:

$$\bar{X} = \frac{\sum QX}{\sum Q} = \frac{(20 \times 15) + (30 \times 20) + (30 \times 25)}{80} = 20,63$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum QY}{\sum Q} = \frac{(20 \times 6) + (30 \times 5) + (30 \times 10)}{80} = 7,13$$



أسلوب الوسيط:

يبنى هذا الأسلوب على فكرة أن الموقع الأفضل هو الذي يضمن وصول نصف حجم التدفق لطالبي الخدمة إلى موقع المشروع، ويفترض أن جميع المواقع تقع على نسق واحد. ويستخدم هذا الأسلوب بشكل أساسي لاختيار الموقع للمشروعات الخدمية.

تمرين: يرغب أحد المشروعات الخدمية بزيادة مراكز الخدمات التي يقدمها إلى أربع مناطق (A-B-C-D) تقع على نسق واحد(صف واحد)، ويوضح الجدول الآتي العدد المقدر لطالبي الخدمة في المواقع الأربعة، وعدد طلب تكرار الخدمة من قبل العميل الواحد في الشهر.

المنطقة	التدفق المتوقع (عدد طالبي الخدمة)	تكرار طلب الخدمة
A	300	3
B	400	2
C	200	4
D	600	3

المطلوب: تحديد الموقع المناسب لفرع جديد للمشروع الخدمي يخدم المناطق الأربع.

مفاتيح الحل:

فإنه يمكن إتباع أسلوب قاعدة الوسيط على النحو التالي:

1. أحسب حجم التدفق المتوقع من كل منطقة إلى مركز الخدمة.

حجم التدفق المتوقع= عدد طالبي الخدمة× عدد تكرار طلب الخدمة من قبل العميل الواحد في الشهر.

حجم التدفق المتوقع في المنطقةA= 300×3=900 وهكذا يحسب بالنسبة لبقية المناطق الأخرى.

المنطقة	التدفق المتوقع (عدد طالبي الخدمة)	تكرار طلب الخدمة	التدفق الإجمالي	التدفق الإجمالي التراكمي
A	300	3	900	900
B	400	2	800	1700
C	200	4	800	2500
D	600	3	1800	4300

2. حدد إجمالي التدفق وقيمة الوسيط: في المثال الحالي يصل إجمالي التدفق المتوقع إلى 4300، اما قيمة الوسيط فهو عبارة عن المفردة التي تقع في المنتصف بحيث يكون عدد الأفراد قبلها يعادل الأفراد بعدها.

$$\text{الوسيط} = \frac{\text{التدفق الإجمالي التراكمي}}{2} = 4300 \div 2 = 2150.$$

3. القرار: يكون القرار الآن هو الموقع (C) لأنه الأقرب إلى الوسيط.

تمرين:

بفرض أن هناك خمسة قرى سياحية متجاورة في الساحل الغربي من سورية (اللاذقية) في صف واحد (أو نسق واحد). وكان عدد السكان في كل منها (2000– 500– 800– 3000– 1500) نسمة على التوالي.

كذلك فقد أوضحت الدراسات أن احتمال حاجة الفرد إلى الخدمة الطبية خلال فصل الصيف هي(0،3– 0،4– 0،4– 0،5– 0،3) في القرى الخمس على التوالي.

فإذا رأت الحكومة إنشاء وحدة صحية في أحد القرى الخمس لخدمتهم جميعاً.

المطلوب:

ما هو أنسب الأماكن التي يمكن اختيارها؟

- **أسلوب المعامل العام:**

يقوم هذا الأسلوب، الذي قدمه كل من Brown &Gibson على تقسيم مجموعة العوامل التي تؤثر في قرار اختيار المشروع الصناعي الصغير أو المتوسط إلى ثلاثة مجموعات أساسية هي:

1. **العوامل الموضوعية:** يمكن قياسها بشكل مالي، مثال ذلك كافة أنواع التكلفة والعائد.

2. **العوامل الذاتية(الشخصية):** لا يمكن قياسها مالياً، ولكن يمكن ترتيب المواقع من حيث تحقق كل عامل بها. مثال ذلك قوة الحركة النقابية في دولة معينة، جودة التعليم، درجة الاستقرار الاقتصادي والسياسي.
3. **العوامل الحرجة:** وهي عبارة عن العوامل التي لا يمكن قياسها مالياً أيضاً ولكن يعتبر توافرها أساس لقيام المشروع في منطقة معينة. ولذلك فإن القيم الخاصة بها بالنسبة لكل موقع تكون(صفر) أو (واحد عدد صحيح). ويعني (الصفر) أن العنصر غير متوفر في موقع معين. أما القيمة (الواحد) فتعني أن العنصر متوفر.

خطوات استخدام هذا الأسلوب:

تقوم على الآتي:

1) تقسيم العوامل إلى مجموعات وتحديد العناصر داخل كل مجموعة.
2) إعطاء قيمة لكل موقع في كل عنصر لمجموعات العوامل.
3) حساب معامل خاص لكل موقع حسب المجموعات الثلاث كما يلي:

- المعامل الموضوعي للموقع OI.
- المعامل الذاتي للموقعSI.
- المعامل الحرج للموقع CI.

4) استخدام المعاملات الثلاث المحسوبة لكل موقع في الوصول إلى ما يسمى بالمعامل العام للموقع(GI) اعتماداً على المعادلة التالية:

$$GI=CI\{\alpha(OI)+(1-\alpha)(SI)\}$$

α تعبر عن الأهمية النسبية للعوامل الموضوعية.

$(1-\alpha)$ تعبر عن الأهمية النسبية للعوامل الذاتية (الشخصية).

أهمية العوامل الموضوعية+ أهمية العوامل الذاتية= 1 عدد واحد صحيح.

$$a + (1- \alpha)=1$$

حالة تطبيقية:

توافرت لديك البيانات التالية والخاصة ببعض العوامل التي سوف تستخدم في المفاضلة بين أربعة مواقع لاختيار أحدهما كموقعاً لأحد المشروعات وذلك على أساس إن أهمية العوامل الموضوعية تعادل ثلاث أضعاف أهمية العوامل الذاتية.

أولاً– بيانات خاصة بالعوامل الموضوعية:

العنصر / الموقع	تكلفة البناء	تكلفة الضرائب	تكلفة الطاقة
1	10000	3000	2000
2	20000	1000	2000
3	12000	6000	2000
4	14000	4000	3000

ثانياً – بيانات خاصة بالعوامل الذاتية(الشخصية):

العنصر / الموقع	ترتيب الموقع حسب المناخ	ترتيب الموقع حسب التعليم	ترتيب الموقع حسب الإسكان
1	2	3	1
2	4	2	2
3	3	4	3
4	1	1	4

ثالثاً– بيانات خاصة بالعوامل الحرجة:

العنصر / الموقع	درجة توافر الطاقة	درجة توافر الاتصالات	درجة توافر الأمن
1	متوفرة	متوفرة	متوفرة
2	متوفرة	متوفرة	متوفرة
3	متوفرة	متوفرة	متوفرة
4	متوفرة	غير متوفرة	غير متوفرة

المطلوب: استخدام تلك البيانات في الوصول إلى أفضل المواقع باستخدام أسلوب المعامل العام.

مفاتيح الحل:

1. تحديد معامل موضوعي لكل موقع: ويكون ذلك عن طريق تحديد مجموع التكاليف لكل موقع واختيار أكبر قيمة(أسوء موقع)، ثم نقسم كل رقم من عمود المجاميع على أكبر قيمة في العمود نفسه.

العنصر / الموقع	تكلفة البناء	تكلفة الضرائب	تكلفة الطاقة	مجموع التكاليف	المعامل الموضوعيOI
1	10000	3000	2000	15000	0،6522
2	20000	1000	2000	23000	1،0000
3	12000	6000	2000	20000	0،8696
4	14000	4000	3000	21000	0،9130

2. تحديد معامل شخصي (ذاتي) لكل موقع: ويكون ذلك عن طريق تحديد مجموع الرتب لكل موقع وقسمة هذا المجموع على (حاصل ضرب عدد المواقع ×عدد العناصر). في هذه الحالة(3×4=12).

العنصر / الموقع	ترتيب الموقع حسب المناخ	ترتيب الموقع حسب التعليم	ترتيب الموقع حسب الإسكان	مجموع الترتيب	المعامل الشخصي SI
1	2	3	1	6	0،500
2	4	2	2	8	0،66
3	3	4	3	10	0،833
4	1	1	4	6	0،500

3. تحديد معامل حرج لكل موقع: ويكون ذلك عن طريق استخدام القيمة(1) عندما يكون العنصر متوفر والقيمة (الصفر) عندما يكون العنصر غير متوفر. ثم يحدد العوامل الحرجة بـ جداء أفقي لكل صف:

العنصر / الموقع	درجة توافر الطاقة	درجة توافر الاتصالات	درجة توافر الأمن	المعامل الحرج CI
1	1	1	1	1
2	1	1	1	1
3	1	1	1	1
4	1	صفر	صفر	صفر

4. يتم حساب المعامل العام لكل موقع اعتماداً على المعادلة التالية:

$$GI=CI\{\alpha(OI)+(1-\alpha)(SI)\}$$

وحسب معطيات التمرين فإن أهمية العوامل الموضوعية= ثلاثة أضعاف أهمية العوامل الشخصية.

$$\alpha =3(1- \alpha)$$

$$\alpha=3- 3 \alpha$$

$$4 \alpha=3$$

$$\alpha =0.75$$

هذا هو الوزن النسبي الذي سوف يستخدم في ترجيح المعامل الموضوعي لكل موقع.

وبالتالي يكون الوزن النسبي للمعامل الشخصي هو $(1-\alpha)$ 0.25=(1-0.75).

أهمية العوامل الموضوعية+ أهمية العوامل الذاتية= 1 عدد واحد صحيح.

$$a+(1-\alpha)=1$$

$$0.75+0.25=1$$

1. واعتماداً على ذلك يمكننا تطبيق العلاقة العامة:

$$GI=CI\{\alpha(OI)+(1-\alpha)(SI)\}$$

$$GI_1 = 1[0.75(0.6522)+(1-0.75)(0.500)]=0.6144$$
$$GI_2 = 1[0.75(1.0000)+(1-0.75)(0.667)]=0.9168$$
$$GI_3 = 1[0.75(0.8696)+(1-0.75)(0.833)]=0.8605$$
$$GI_4 = 0[0.75(0.9130)+(1-0.75)(0.500)]=0$$

يتم اختيار المعامل العام الأقل (بشرط ألا يعادل صفر) وهو الموقع الأول المفضل حيث يكون أقل التكاليف قدره/0،6144/ في هذه الحالة.

تمرين: إذا توافرت لديك المعلومات التالية من واقع إحدى المشروعات الصغيرة:

الموقع	مجموعة تكاليف أربعة عناصر موضوعية	مجموعة تراتيب أربعة عناصر ذاتية	المعامل الحرج للمواقع الأربعة
1	80	5	1
2	100	10	1
3	60	8	1
4	120	5	صفر

المطلوب:

1. حساب المعامل العام للمواقع السابقة إذا علمت أن a+=75..
2. تحديد أفضل المواقع.

- **أسلوب النقل:**

يعتمد استخدام هذا الأسلوب والمعروف باسم أسلوب النقل على المفاضلة بين المواقع المختلفة المقترحة بناءً على أقل تكلفة نقل ممكنة سواءً كان ذلك للمواد المستخدمة أو لتوزيع المنتجات النهائية.

وحتى يمكننا التعرف على كيفية استخدام أسلوب النقل في اختيار أفضل المواقع يمكننا الآن الاعتماد على الحالة التطبيقية التالية:

حالة تطبيقية:

تمتلك إحدى الشركات الصناعية مصنعين في مدينتي حلب وحمص وتقوم بتوزيع منتجاتها في ثلاثة مراكز تسويق رئيسية هي دمشق، للاذقية،دير الزور وفيما يلي البيانات الخاصة بطاقة مصانعها الرئيسية واحتياجات مراكز التوزيع الثلاث وتكلفة نقل الوحدة من كل مصنع إلى مراكز تسويق.

من \ إلى	دمشق	اللاذقية	دير الزور	الطاقة الإنتاجية(العرض)
حلب	6	10	17	30
حمص	8	12	14	20
الطلب	25	10	40	50 / 75

وبسبب وجود عجز في الإنتاج ستقوم الشركة ببناء مصنع جديد على أرض تمتلكها. ومن المقترح أن يكون هذا المصنع إما في مدينة طرطوس أو في مدينة الرقة. فإذا كانت تكلفة نقل الوحدة (بالليرة) من هذين الموقعين المقترحين إلى مراكز التوزيع الثلاث على النحو التالي:

من \ إلى	دمشق	اللاذقية	دير الزور
طرطوس	10	8	15
الرقة	12	13	5

المطلوب: استخدام أسلوب النقل، اعتماداً على تكلفة النقل فقط، في اختيار أفضل المواقع المقترحة.

مفاتيح الحل:

حتى يمكن تحليل هذه المشكلة يجب معالجتها على أنها مسألتين مختلفتين لأسلوب النقل على أساس أن البديل الأول يمثل حالة مستقلة يجب التوصل فيها إلى الحل الأمثل وأقل تكاليف ممكنة. كما أن البديل الثاني يمثل حالة مستقلة يجب التوصل فيها إلى الحل الأمثل الخاص بها وأقل تكلفة. ثم بعد ذلك يتم مقارنة التكلفتين الخاصة بالحلول المثلى للبديلين واختيار البديل الذي يقلل التكاليف إلى أقل حد ممكن.ويكون ذلك على النحو التالي:

البديل الأول: أن يكون المصنع الجديد في مدينة طرطوس:

يمكن وضع هذا البديل في صورةجدول النقل المبدئي على النحو التالي:

إلى / من	دمشق	اللاذقية	دير الزور	الطاقة
حلب	6 (25)	10 (5)	17	30
حمص	8	12 (5)	14 (15)	20
طرطوس	10	8	15 (25)	25
الطلب	25	10	40	75

وتكون الخطوة الأولى هي تقييم الحل المبدئي بقصد اختيار مثالية الحل وذلك اعتماداً على طريقة السير على الحجر(ملئ الخلايا الفارغة).

ملاحظة: **تنطلق من الخلية الفارغة بإشارة موجبة بالتناوب +- +- +..... أي نبدأ بإشارة موجبة وننتهي بإشارة سالبة بحيث يكون على شكل زاوية قائمة. ثم نعود إلى الخلية المنطلقة إليها حصراً.**

حلب/دير الزور=+17- 12+10- 14=+5.

حمص/ دمشق=+8- 12+10- 6= صفر.

طرطوس/دمشق= +10- 14+15- 12+10- 6=+1.

طرطوس/ اللاذقية= +8- 14+15- 12=- 5 **غير مثالي لوجود رقم سالب.**

حتى يكون الحل مثالي يجب أن يكون جميع الخانات موجبة.

نجد أن هناك قيمة سالبة في نتيجة التقييم فيعني ذلك أن الحل الحالي ليست هو الحل الأمثل.

الخطوة الثانية: هو تحسين الحل الذي يكون بوضع أقصى عدد ممكن من الوحدات في الخلية (طرطوس/اللاذقية). وفي هذه الحالة يتم وضع خمس وحدات في الخلية (طرطوس/اللاذقية) مع تعديل باقي المسار بنفس القيمة على النحو التالي:

نقوم بطرح (– 5) من الخلايا السالبة وإضافة (– 5) إلى الخلايا الموجبة:

من \ إلى	دمشق	اللاذقية	دير الزور	الطاقة
حلب	6 / 25	10 / 5	17	30
حمص	8	12 / صفر	14 / 20	20
طرطوس	10	8 / 5+	15 / 20	25
الطلب	25	10	40	75

ثم نكرر مرة أخرى عملية الاختبار حتى نحصل على مثالية الحل على النحو التالي:

حلب/دير الزور=+17- 10+8- 15=صفر.

حمص/ دمشق= +8- 6+10- 8+15- 14=+5

حمص /اللاذقية=+12- 8+15- 14=+5

طرطوس /اللاذقية=+10- 6+10- 8=+6

نجد أن نتيجة التقييم للخلايا الفارغة أصبحت جميعها موجبة فيعني ذلك أن الحل مثالي.

وتكون تكلفة هذا الحل هي:

$(6\times20)+(10\times5)+(14\times20)+(8\times5)+(15\times20)=820$ ألف وحدة نقدية.

البديل الثاني: أن يكون المصنع الجديد في مدينة الرقة:

يمكن وضع هذا البديل في صورة جدول النقل المبدئي على النحو التالي:

إلى / من	دمشق	اللاذقية	دير الزور	الطاقة
حلب	25 [6]	5 [10]	[17]	30
حمص	[8]	5 [12]	15 [14]	20
الرقة	[12]	[13]	25 [5]	25
الطلب	25	10	40	75

حلب/دير الزور= 17- 10+12- 14=5

حمص/دمشق=8- 12+10- 6= صفر

الرقة/دمشق=12- 5+14- 12+10- 6=13

الرقة/اللاذقية=13- 5+14- 12=10

نجد أن كل القيم موجبة فالحل مثالي . وبالتالي تكون تكلفة الحل المثالي كما يلي:

(6×25)+(10×5)+(12×5)+(14×15)+(5×25)=595 الف وحدة نقدية.

القرار: بمقارنة الحل الأمثل في كل من البديلين يتضح أن الموقع المفضل هو موقع مدينة الرقة، حيث أن التكلفة بلغت 595 الف وحدة نقدية وهي أقل من موقع طرطوس.

6. اختيار موقع المشروع على أساس نموذج الربح الاستراتيجي:(د بسام زاهر،2011):

مقارنة بين الاستراتيجيات متاجر التجزئة ذات نموذج هامش الربح المرتفع ومعدل دوران البضاعة المنخفض، واستراتيجيات متاجر التجزئة ذات نموذج هامش الربح المنخفض ومعدل دوران البضاعة المرتفع.

استراتيجيات متاجر التجزئة ذات نموذج هامش الربح المرتفع ومعدل دوران البضاعة المنخفض.	استراتيجيات متاجر التجزئة ذات نموذج هامش الربح المنخفض ومعدل دوران البضاعة المرتفع.
اعتماد كبير على المجهود البيعي داخل المتجر.	الماركات التي يحتفظ بها معروفة على نطاق واسع من خلال الإعلان الموسع وبالتالي تعتبر في حكم المباعة مسبقاً أو التي تبيع نفسها.
تعتمد على الخدمات، البضاعة المتميزة، والمهارات البيعية كأهم عوامل التعامل مع المتجر.	تعتمد على السعر المنخفض كأهم عامل للتعامل مع المتجر.
خدمات عديدة متنوعة	خدمات محدودة، أو اختيارية بمقابل.

مواقع متقاربة، في المراكز التجارية ومركز المدينة	مواقع منعزلة بعيدة ، غالباً في أطراف (ضواحي)المدينة للتمتع برخص الإيجار.
نوعيات وأصناف قليلة.	نوعيات وأصناف عديدة.
أسعار أعلى من السائد في السوق.	أسعار أقل من السائد في السوق.
تنظيم معقد	تنظيم بسيط.
يركز الترويج على اسم وسمعة المنشأة	يركز الترويج على عنصر السعر.

يمكن التعبير عن نموذج الربح الاستراتيجي على النحو الآتي:

$$\frac{PN}{SN} \times \frac{SN}{AG} = \frac{PN}{AG} \times \frac{AG}{ON} = \frac{PN}{ON}$$

حيث أن:

$\frac{PN}{SN}$ =صافي الربح/صافي المبيعات يعطينا نسبة صافي.

تعتبر نسبة صافي الربح مؤشراً جيداً لمدى حسن أداء المشروع عند مستوى معين من المبيعات.

من جهة أخرى لا تبين نسبة صافي الربح مدى حسن استخدام الموارد المتاحة لأن مقدار الربح المحقق قد يكون مرضياً تماماً بالنسبة لحجم المبيعات، غير أن حجم المبيعات قد يكون غير كاف مقارنة بطاقة المشروع (رأس المال المستثمر في الأصول).

$\frac{SN}{AG}$ =صافي المبيعات/إجمالي الأصول يعطينا معدل دوران الأصول.

إن مؤشر معدل دوران الأصول يقيس الآتي:

- فعالية الإدارة في استخدام رأس المال.
- ما إذا كان هناك استثمار أكثر من اللازم في الأصول.
- يعتبر هذا المعدل مرشداً بالنسبة لحجم الأصول المطلوبة لتحقيق حجم معين من المبيعات أو العكس، قيمة المبيعات الناتجة عن كل وحدة نقدية من الاستثمارات.

$\frac{PN}{AG}$ = صافي الأرباح/ إجمالي الأصول: تعبر هذه النسبة عن معدل العائد على الأصول Retuts On Assets ، وتبين أن تحسين قدرة المشروع على تحقيق الأرباح تنتج عن زيادة معدل دوران الأصول، أو زيادة نسبة صلفي الربح، أو زيادتهما معاً.

$\frac{AG}{ON}$ = إجمالي الأصول/صافي حقوق الملكية: تبين هذه النسبة مدى اعتماد المشروع على الأموال المقترضة. وكلما كانت هذه النسبة أقل كلما دلّ ذلك على الاعتماد على الأموال المملوكة بدرجة أكبر من الاعتماد على الأموال المقترضة. حيث النسبة المنخفضة قد تشير إلى أن المشروع متحفظ وليس لديه استعداد لتحمل المخاطرة.

$\frac{PN}{ON}$ = صافي الأرباح/صافي حقوق الملكية.

تشير هذه النسبة إلى العائد على صافي حقوق الملكية، ويدل ارتفاع هذه النسبة إلى كفاءة وفعالية المشروع في كافة النواحي الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والتنظيمية....الخ والعكس صحيح.

ولتحديد موقع المشروع وفقاً لنموذج الربح الاستراتيجي يجب تحليل ظروف السوق، فإن كان هناك ضغط واضح لتخفيض هامش الربح بسبب المنافسة

أو بسبب الظروف الاقتصادية، يكون البديل المحتمل أمام المشروع هو معدل دوران الأصول، وبالتالي يجب إقامة المشروع في أطراف (ضواحي) المدينة، أي اختيار نموذج المشروعات ذات نموذج هامش الربح المنخفض ومعدل دوران البضاعة المرتفع. أما إذا كانت المنافسة السعرية بين المشروعات ليست على درجة كبيرة من الأهمية، وكان دخل المستهلكين مرتفع، وكانت المنافسة على عوامل أخرى مثل الخدمة المتميزة وجودة المنتجات، يتم اختيار نموذج المشروعات ذات نموذج هامش الربح المرتفع ومعدل دوران البضاعة المنخفض، أي إقامة المشروع في مركز المدينة.

7. استخدام أسلوب باريتو Pareto لحل مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

يستخدم هذا الأسلوب لتحديد التأثير النسبي للأسباب المؤثرة على الظاهرة، وهو يعتمدعلى قاعدة باريتو (20/80):

أي أن 80٪ من المشكلة يعود إلى 20٪ من الأسباب.

خطوات أسلوب باريتو:

1. تحديد الأسباب المؤثرة على المشكلة الرئيسية.
2. ترتيب الأسباب بشكل تنازلي حسب درجة تأثيرها على المشكلة الرئيسية.
3. حساب التكرار النسبي.

$$\text{التكرار النسبي} = \frac{\text{الدرجة عند أي ترتيب}}{\text{إجمالي الدرجات}} \times 100$$

4. حساب التكرار التجميعي:

التكرار التجميعي عند أي ترتيب= التكرار النسبي عند الترتيب المحدد+ إجمالي التكرارات النسبية السابقة.

5. رسم شكل باريتو.

6. تحديد الأسباب الأكثر تأثيراً على المشكلة الرئيسية ومن ثم اقتراح الحلول.

حالة تطبيقية:

يعاني أحد المشروعات المتوسطة من انخفاض كبير في نتائج أعماله، وقد قام فريق من العاملين بتحديد المشكلات التي يعاني منها هذا المشروع على النحو التالي:

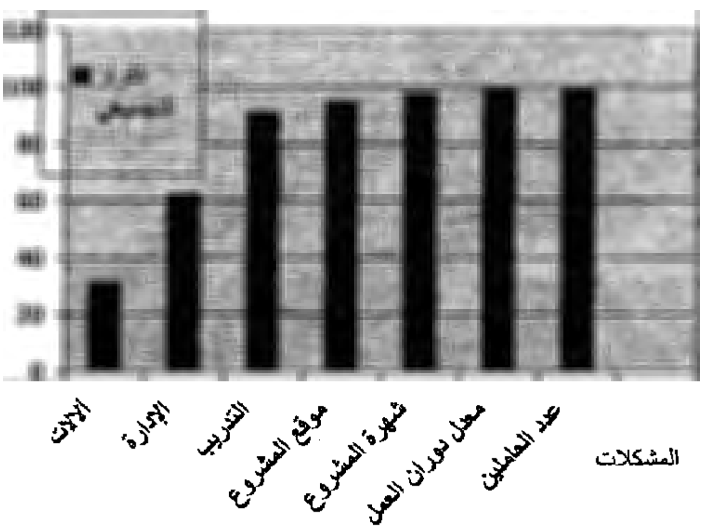
المشكلات	الدرجات
التدريب	42
عدد العاملين	1
موقع المشروع	6
شهرة المشروع	4
الإدارة	44
الآلات	46
معدل دوران العمل	2

المطلوب: اقتراح الحلول لمعالجة المشكلة الخاصة بانخفاض أداء المشروع باستخدام أسلوب باريتو.

الحل:

نرتب المشكلات حسب الدرجات ترتيباً تنازلياً، ثم حساب التكرار النسبي والتجميعي:

التكرار التجميعي	التكرار النسبي	الدرجات	المشكلات
31،41	31،41=145÷46	46	الآلات
62،06	30،34=145÷44	44	الإدارة
91،03	28،97=145÷42	42	التدريب
95،17	4،14=145÷6	6	موقع المشروع
97،93	2،67=145÷4	4	شهرة المحل
99،31	1،38=145÷2	2	معدل دوران العمل
100	0،69=145÷1	1	عدد العاملين
100	٪100	145	مجموع الدرجات



يتضح من الجدول والشكل السابقين:

أن 91،03 ٪ من أسباب مشكلة انخفاض أداء المشروع يعود إلى ثلاث عوامل وهي الآلات والإدارة والتدريب. وان العوامل الأخرى تسبب 8،7٪ من المشكلة.

- **الآلات: أسباب المشكلة:**

1. تقادم الآلات.
2. تحميل الآلات أكثر من طاقتها الإنتاجية.
3. عددها قليل.....

الحلول:

❖ الصيانة الدورية والوقائية للآلات.

❖ شراء الآلات جديدة بمواصفات جودة مرتفعة.

❖ تدريب العاملين على الاستخدام المثل للآلات.

❖ تحليل الآلات حسب طاقتها الإنتاجية.

- **الإدارة: أسباب المشكلة:**

1. عدم كفاءة الإدارة.
2. غدارة متسلطة.
3. إدارة لا تطبق سياسة الباب المفتوح.

الحلول:

❖ إعادة هيكلة الإدارة.

❖ التحول من هيكل تنظيمي هرمي إلى هيكل تنظيمي عضوي.

❖ العمل بسياسة الرأي والرأي الآخر.

- **التدريب: أسباب المشكلة:**

1. عدم تلقي الموظفين دورات تدريب مناسبة.
2. عدم الربط بين التدريب والاحتياجات التدريبية.
3. عدم وجود جزاء للتدريب.
4. قلة ساعات التدريب.

الحلول:

- ربط الدورات التدريبية بحاجات المتدربين.
- وضع برامج تدريب دورية تنمي مهارات العاملين بشكل فعّال.
- مشاركة العاملين في تحديد احتياجات التدريب.

حالة تطبيقية:

قام احد المشروعات بتحديد أسباب انخفاض معدل العائد على الاستثمار فتبين الآتي:

الأسباب	الدرجة
التسويق	90
الموارد البشرية	2
معدل دوران العمل	1
موقع المشروع	85
شهرة المحل	4
دراسة الجدوى	2
التمويل	1

والمطلوب:

اقتراح الحلول لمعالجة المشكلة الخاصة بانخفاض معدل العائد على الاستثمار باستخدام أسلوب باريتو.

الحل:

نرتب المشكلات حسب الدرجات ترتيباً تنازلياً، ثم حساب التكرار النسبي والتجميعي:

المشكلات (الأسباب)	الدرجات	التكرار النسبي	التكرار التجميعي
التسويق	90	48،65	48،65
موقع المشروع	85	45،94	94،59
شهرة المحل	4	2,16	96،75
الموارد البشرية	2	1,08	97,83
دراسة الجدوى الاقتصادية(مكرر)	2	1,08	98,91
معدل دوران العمل	1	0,54	99,45
التمويل (مكرر)	1	0,54	100
مجموع الدرجات	185	٪100	100



يتضح من الجدول والشكل السابقين:

أن 94,6 ٪ من أسباب مشكلة انخفاض معدل العائد على الاستثمار في المشروع المعُد للدراسة تعود إلى سببين هما: التسويق وموقع المشروع، وان العوامل الأخرى تسبب 5,4٪ من المشكلة.

- **التسويق: أسباب المشكلة:**

1. عدم القيام بحملة إعلانية جيدة.
2. أسعار منتجات المشروع أعلى من أسعار المنتجات المنافسة.
3. عدم استخدام عناصر المزيج الترويجي بشكل فعّال.

الحلول:

- إتباع استراتيجيات تسويقية فعالة.
- القيام بحملات إعلانية تستهدف المستهلك الهدف.
- التركيز في المنافسة على عنصر السعر وعنصر الجودة.
- زيادة كفاءة إدارة التسويق.
- التوجه باستراتيجيات التسويق الاجتماعي.

- **موقع المشروع: أسباب المشكلة:**

1. ابتعاد موقع المشروع عن أماكن تواجد المستهلكين.
2. بعد موقع المشروع عن أماكن توافر المواد الأولية.
3. ارتفاع تكاليف بناء موقع المشروع.

الحلول:

- ضرورة تأمين المواصلات اللازمة للمشروع.
- استخدام قنوات توزيع ملائمة.
- اختيار منافذ بيعية مناسبة للمشروع.
- إقامة مصانع أخرى ملحقة بالمشروع في أماكن ملائمة في السوق.

حالة تطبيقية:

قام فريق من الخبراء بدراسة أسباب انخفاض أداء أحد المشروعات الصغيرة العاملة في صناعة الصابون:

وتم تحديد أسباب مشكلة أداء المشروع محل الدراسة كالآتي:

أسباب المشكلة	النسبة ٪
أسلوب التصنيع	40
التمويل	3
الآلات المستخدمة	45
الإدارة	2
موقع المشروع	1
التسويق	5
اليد العاملة في المصنع	4

والمطلوب:

اقتراح الحلول لمعالجة المشكلة الخاصة بانخفاض أداء المشروع في صناعة الصابون باستخدام أسلوب باريتو.

الحل:

نرتب المشكلات حسب الدرجات ترتيباً تنازلياً، ثم حساب التكرار النسبي والتجميعي.

أسباب المشكلة	ترتيب تنازلي	تكرار نسبي ٪	تكرار تجميعي
الآلات المستخدمة	45	45	45
أسلوب التصنيع	40	40	85
التسويق	5	5	90
اليد العاملة	4	4	94
التمويل	3	3	97
الإدارة	2	2	99
موقع المشروع	1	1	100
مجموع الدرجات	100	٪100	100



من جدول وشكل باريتو يتضح الآتي:

أن 85٪ من مشكلة انخفاض أداء المشروع الصغير او المتوسط يعود لسببن فقط هما: الآلات المستخدمة، أسلوب التصنيع. و15٪ يعود إلى الأسباب الأخرى.

- **الآلات المستخدمة: أسباب المشكلة:**

1. الآلات قيمة.
2. عدم تطبيق أسلوب الصيانة بشكل صحيح.
3. تحميل الآلات بأكبر من طاقتها الإنتاجية.

الحلول:

❖ شراء أو استئجار الآت جديدة.

❖ تنفيذ الصيانة الوقائية أو الدورية.

❖ القيام بحملة توعية وتدريب العاملين على أسلوب تشغيل الآلات.

- **أسلوب التصنيع: أسباب المشكلة:**

1. عدم إتباع المعايير الوطنية والدولية في التصنيع.
2. استخدام طرق تقليدية في التصنيع.
3. غياب المراقبة الفعّالة على عمليات التصنيع.

الحلول:

- ضرورة تطبيق المعايير الدولية والوطنية من قبل المشروع.
- الرقابة الذاتية على عمليات التصنيع.
- البحث والتطوير المستمر لأسلوب التصنيع.
- تطبيق معايير الجودة في التصنيع.

- تحفيز الموظفين على التنفيذ الصحيح والتوصل لمفهوم العيوب الصفرية في التصنيع.

8. الاتجاهات الدولية وانعكاساتها على اختيار موقع المشروع الصناعي:

هناك مجموعة من الاتجاهات التي تدعو منظمات الأعمال إلى التوسع الدولي والبحث عن مجالات استثمارية دولية خارج الأسواق المحلية التي تعمل فيها حالياً، ويعد التصدير أبسط الأساليب للدخل المباشر للأسواق ، ويمكن الدخول إلى الأسواق عن طريق أساليب أخرى ومنها:

- الترخيص.
- الامتياز.
- الفروع المحلية للتسويق.
- المشاريع المشتركة.
- الاستثمار المباشر، أو الملكية الكاملة.

إن اختيار الموقع في الحالات السابقة يتأثر بمجموعة من متغيرات البيئة التنافسية والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والمتغيرات السياسية والقانونية، كما تدخل مجموعة من العوامل الخاصة التي يجب مراعاتها عند اختيار الموقع ومنها:

- الإعفاءات الضريبية.
- التسهيلات الخدمية.
- المناخ.
- التلوث.
- الابتعاد عن المواقع الخطرة.
- البنى التحتية (الارتكازية والأساسية).

الفصل الثاني عشر

إدارة المشروعات الصغيرة

1. مفهوم الإدارة:
   - مفهوم الإدارة كممارسة.
   - مفهوم الإدارة كالعلم.
2. المهارات الإدارية لمدير المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
3. الإدارة هل هي فن أم علم؟
4. مجالات الإدارة
5. خصائص مدير المشروع الصغير.
6. وظائف الإدارة في المشروع الصغير.
7. فرص ومقومات النجاح المشروعات الصغيرة.
   - شروط النجاح التي ترتبط بالمشروع الصغير نفسه.
   - شروط النجاح التي ترتبط بشخصية صاحب المشروع الصغير.
8. طبيعة إدارة المشروعات الصغيرة.
9. إدارة الوقت في المشروعات الصغيرة.

إدارة المشروع الصغير

أولا: مفهوم الإدارة.The concept of Management

يمكن تناول مفهوم الإدارة من جانبين: الإدارة كممارسة والإدارة كعلم:

1. مفهوم الإدارة كممارسة.Management as a process:

يمكننا تعريف الإدارة بأنها:"عملية تخطيط الأهداف وتنظيم وتنسيق وضع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المشروع واستخدام لكل الموارد التنظيمية البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية. بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية".

الإدارة هنا هي الاستخدام الفعال والكفء للمواردالبشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف. هذا ويقصد بالموارد:

- المواردالبشرية: الناس الذين يعملون في المشروع الصغير.
- المواردالمادية: كل ما يوجد في المشروع الصغيرمن مباني وأجهزة وآلات..
- الموارد المالية: كل المبالغ من المال التي تستخدم لتسييرالأعمال الجارية والاستثمارات الطويلة الأجل.
- المعلومات والأفكار: تشمل الأرقام والحقائق والقوانين والأنظمة-الوقت:الزمن المتاح لإنجاز العمل.

ماذا يقصد بالعمليات الإدارية؟

ويقصد بالعمليات الإدارية:

التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وسيتم تناولها لاحقاً. ويلاحظ من خلال التعرف السابق استخدام مصطلحي الكفاءة والفاعلية. ماذا يقصد لكل منهما:

❖ **الفاعلية effectiveness:**

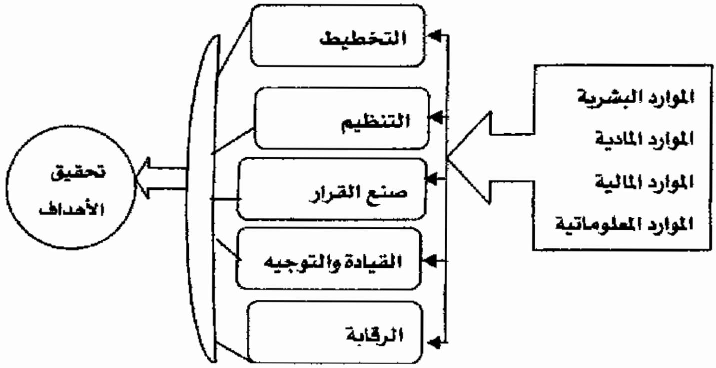
ويقصد بها مدى تحقيق أهداف المشروع أو المنظمة. فهي عملية الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد المتاحة.

اما الكفاءة Efficiency: يقصد بالكفاءة "هو عملية تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وبأقل تكاليف"

2. الإدارة كعلم Management as a science:

هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

وعلى ضوء ما سبق من تعارف يتضح ان هنالك ستة عناصر او مكونات رئيسية للإدارة:



شكل (1– 12) تعريف الإدارةعملية – الأدارة

1) العمليةProcess:

يقصد بكلمة عملية بأنها طريقة نظامية (Systematic) لأداء العمل أو النشاط. ويتم تعريف الإدارة بأنها عملية نظراً لأن غالبية المديرين يمارسون الوظائف الإدارية وفق جملة عمليات بغرض إنجاز الأهداف المرغوبة من قبل المشروع.

2) الوظائف الإدارية:Management Function:

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المشروعات بغض النظر عن اختلاف مجالاتها، وكما يقوم بها كل المديرين في مختلف المستويات الإدارية وذلك بدءً بالتخطيط وانتهاءً بالرقابة ويطلق على ذلك عمومية الإدارة.

3) الاستخدام الأمثل لموارد المشروع:Best Use of Resources:

يركز هذا على الاستخدام الكفء والفعال لموارد المنظمة المختلفة بداية من الموارد المادية والبشرية والمعنوية والمالية والمعلوماتية وهو ما يعرف بعناصر الإنتاج أو المدخلات وذلك بهدف تحقيق الهداف والوصول إلى مخرجات مرضية.

4) الأهداف التنظيميةOrganizational Goals:

تسعى الإدارة هنا نحو إنجاز الأهداف الموضوعة للمشروع وتختلف الأهداف باختلاف طبيعة ونوعية النشاطات التي يؤديه المشروع وتتفق أن أساس هذه الهداف هو تحقيق الربح والاستمرارية أوجوانب أخرى اجتماعية وسياسية.

5) الكفاءة.Efficiency:

ويقصد بها الاستخدام الاقتصادي للموارد: أي الاقتصاد في استخدام الموارد وحسن الاستفادة منها.

6) الفاعليةeffectiveness:

وتعني القدرة على اختيار الأهداف المناسبة أو الملائمة فالمدير الفعال والناجح هو الذي يختار أهداف واقعية قابلة للتحقيق ومطلوبة ويحاول إنجازها.

مما سبق يتضح أن الإدارة تستند إلى خمسة قواعد أساسية يبرر وجودها، وهذه القواعد تشكل في مجموعها الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة وضرورتها في أي جهد جماعي ذي أهداف محددة.

القاعدة الأولى: تلزم الإدارة كل جهد جماعي.

القاعدة الثانية: تحقيق الإدارة الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية.

القاعدة الثالثة: الإدارة نشاط يتعلق بإتمام الأعمال بواسطة الآخرين.

القاعدة الرابعة: ترتبط الإدارة ارتباطاً وثيقاً بدستور الدولة وبقوانينها وبالسلطة التشريعية فيها.

القاعدة الخامسة: تهدف الإدارة لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المشروع وخارجها.

ثانيا:المهارات الإدارية Management skills:

يتطلب من أي مدير المشروع أن يتمتع بالمهارات التالية:

أ. مهارات فكرية Conceptual Skills:

كالقدرة على الرؤية الشمولية للمشروع ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض...الخ. وهذه المهارة مطلوبة أكثر في الإدارة العليا.

ب. مهارات إنسانية Human Skills:

وتعني باختصار القدرة على التعامل مع الآخرين، وهي مطلوبة بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية.

ج. مهارات فنية Technical Skill:

كاكتساب مهارة اللغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا.

ثالثاً: الإدارة هل هي فن أم علم؟ art or science:

- الإدارة فن لأنه لابد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة.
- والإدارة علم لأننا ندرس في الجامعات نظريات ومبادئ وأفكار إدارية وبذلك يمكن القول أن الإدارة هي فن وعلم في نفس الوقت.

رابعاً: مجالات الإدارة Management Fields:

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، فهي تطبق في القطاع العام Public-Sector ويطلق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة-public administration وتطبق في القطاع الاقتصادي economic - sector وتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال. Business - administration

وهناك إدارة تسمى بإدارةالمستشفيات وهي الإدارة التي تطبق في المستشفيات، وإدارة تسمى إدارة الفنادق وهي الإدارة التي تطبق في الفنادق.

وهكذا نلاحظ أن الإدارة تكتسب اسم المجال الذي تطبق فيه. فإذا طبقت في الوزارات والمصالح سميت إدارة عامة، وإذا طبقت في النشاطات الاقتصادية سميت إدارة أعمال ...الخ، ويعتبر تقسيم الإدارة إلى إدارة عامة وإدارة أعمال من أهم التقسيمات.

خامساً: خصائص مدير المشروع الصغير:

يتصف مدير المشروع الصغير بالخصائص التالية (هيكل، 2003، ص64):

1) لا يتحمل المشروع الصغير وجود أكثر من مدير واحد هو في الغالب صاحب المشروع، وهو يتولى جميع العمليات الإدارية، ويختلف في هذا عن المشروع الكبير حيث يوجد مديرون متخصصون يتولى كل منهم غدارة نوع من العمليات كالمشتريات أو المبيعات أو شؤون الأفراد أو الشؤون المالية أو الحسابات أو غير ذلك، ويرجع هذا الفرق إلى طبيعة المشروع الصغير وحجم عملياته المحدودة.

2) يتولى مدير المشروع الصغير تنسيق عمليات المشروع وأنشطة الإنتاج والتسويق لضمان إنتاج الكميات اللازمة في المواعيد المحددة وبالنوعية المطلوبة، ويتم هذا التنسيق في إطار سياسة إنتاجية يتبناها المشروع، ويتولى أيضاً تنسيق أموال المشروع، بحيث يمكنه في جميع الأحوال من توفير الخامات اللازمة في الوقت المناسب، وتوفير الأجور وسداد الالتزامات وعدم حدوث أزمات مالية.

3) بطبيعة الحال لا يستطيع مدير المشروع الصغير إدارة كافة الأعمال الإدارية بنفسه، وهناك أعمال متخصصة لا بد من الاستعانة بآخرين لأدائها ما لم يكن صاحب المشروع نفسه متخصصاً فيها، مثل الأعمال القانونية والهندسية وأعمال المراجعة المالية، وإذا لم يكن صاحب المشروع متخصصاً في أي من هذه الأعمال فسوف يتعين عليه أن يستعين بغيره، وليس من الضروري في هذه الحالة أن يوظف لديه متخصصين بصفة دائمة، وغنما قد يلجأ عند الحاجة فقط إلى المكاتب المتخصصة ليقلل من أعبائه.

4) على مدير المشروع الصغير أن يكتسب العديد من المهارات، فعليه أن يتعلم تنظيم الحسابات والقيد في الدفاتر، وان يتعلم مهارات البيع ويلم بالمعلومات الاقتصادية والفنية اللازمة لفهم آلية السوق وكذلك طبيعة نشاطه.

5) وكذلك على مدير المشروع أن يتعلم مما يواجهه من مشكلات، فقد تحدث اختلالات في توقيت العمليات تعطل العمل وتضيع الوقت، وقد يحدث هذا نتيجة صعوبات في توفير المواد الخام أو مشكلات في العمالة، أو أعطال في بعض

المعدات أو نقص في قطع الغيار أو لظهور عيوب من الصعب معالجتها، وإذا تعلم المدير من هذا كله فربما أن يعدل فقط أسلوب الإدارة ليتفادى مثل تلك والاختلالات، وإنما قد يكتشف إمكان إدخال تطوير في أسلوب الإنتاج.

سادساً: وظائف الإدارة في المشروع الصغير:

على مدير المشروع الصغير أن يمارس عدداً من الوظائف بغية الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المشروع بأعلى كفاءة ممكنة، وتتمثل هذه الوظائف بما يلي: (هيكل،2003، ص65، الفارس،1988، ص35)

1. التخطيط administration of Planning:

ليس هناك من اتفاق على تعريف محدد للتخطيط في المشروع، فقد عرفه البعض بأنه:" عملية مستمرة لتحديد الأهداف ثم وضع الخطوات التي تلزم لتحقيق هذه الهداف وذلك من خلال برامج وجداول زمنية، بغرض تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، في ظل الظروف والعوامل الداخلية والخارجية التي تحيط وتؤثر على المشروع[1]".

كما ويعرف "كامينيتسر" التخطيط في المشروعات الاقتصادية بأنه: "مجموعة من القرارات الفعالة والمتخذة من قبل إدارة المشروع وذلك على صورة مؤشرات شاملة لمختلف مجالات نشاطاته: الفنية والتنظيمية والإنتاجية والمالية من اجل تحقيق أهداف الخطة الاقتصادية القومية في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتحسين المستوى المعاشي للقوة العاملة".

---

(1) راجع كتاب تخطيط ومتابعة المشروعات،تأليف الدكتور محمود سلامة عبد القادر والدكتور طارق المأمون الربح،1977، ص17.

كما يتضمن العمل التخطيطي في المشروع القيام بتحديد المكونات الرئيسية للخطة، والتي تتمثل بالأهداف والوسائل والمؤشرات وكافة الإجراءات الخاصة بالقرارات.

1) الأهداف والوسائل:

تمثل الأهداف موجهات عامة لأنشطة المشروع ترمي إلى تحقيق نتائج مرغوب بها خلال فترة زمنية معينة. وفيما يتعلق بأهداف خطط المشروعات الخاصة والتي يمكن حصرها بتحقيق ثلاثة أهداف أساسية: زيادة الأرباح، تحقيق معدلات نمو عالية، تحقيق استراتيجية معينة.

والربح النقدي يعتبر محور النشاط الاقتصادي الذي تنشده كافة المشروعات الخاصة، إذ تحشد كافة السبل والوسائل التي تضمن تعاظم الأرباح على مر الزمن.

وإذا لم تستطع بعض المشروعات تحقيق هذا الهدف في الأمد القصير، إلا أنها تسعى لتحقيقه في الأمد المتوسط والبعيد بالتخطيط لزيادة معدلات النمو فيها (كزيادة مستوى إنتاجية العمل وتحسين معدل عائد الاستثمار، وتخفيض مستوى التكلفة..الخ). أو بتحقيق استراتيجية معينة. وتأخذ استراتيجيات المشروعات الخاصة أشكالاً عديدة كالتوسع في الأسواق الحالية أو الانتشار في أسواق جديدة او في التوسع الأفقي والرأسي لنشاطات المشروع بقصد أحكام السيطرة على قوى السوق وتوجيه آليتها بما يخدم هدف جني الأرباح الضخمة وبناء مركز احتكاري قوي.

تمثل الوسائل مجموعة البرامج والسياسات والإجراءات والتدابير الكفيلة بتحقيق الأهداف.

2) مؤشرات الخطة:

تتضمن عملية التخطيط القيام بتحديد مؤشرات الخطة بنوعيها النقدية والعينية، واهم هذه المؤشرات:

1) مؤشرات الكفاءة الإنتاجية:وتتضمن مجموعة الإجراءات والمهام التي تضمن زيادة معدلات كفاءة استخدام الموارد.
2) مؤشرات التشغيل والاستثمار: وتشمل على مجموعة الإجراءات والتدابير التي تضمن الانتفاع الكامل من الطاقات الإنتاجية سواءً بتشغيل آلات وتجهيزات حديثة او بتجديد وتحديث التجهيزات القيمة،كما تشمل الإجراءات الخاصة بالتوسع في بنية المشروع، كما تشمل أساليب استثمار فائض الإيرادات في مجلات اقتصادية أخرى خارج نطاق المشروع.
3) مؤشرات التسويق والتصدير: تحديد قيمة وكمية الناتج الذي سيتم تصريفه في الأسواق المحلية والخارجية،ودراسة طبيعة الأسواق التي يتعامل معها المشروع تحديد فئات المستهلكين والتعرف إلى رغباتهم، تحديد الطرق المعتمدة في تقدير المبيعات للفترات الزمنية القادمة.
4) مؤشرات الإنتاج: تحديد الناتج الإجمالي والسلعي والصافي خلال فترة الخطة.
5) مؤشرات مستلزمات المادية: تحديد كمية المواد والخامات والوقود وكافة المستلزمات اللازمة الأخرى..
6) مؤشرات العمل والأجور: تبين احتياجات المشروع من القوى العاملة ... وتحديد متوسط الأجر الفردي...
7) مؤشرات التكلفة: تتضمن تحديد التكلفة الإجمالية للناتج وتكلفة المنتج الواحد وتحديد طرق توزيع النفقات الثابتة والنفقات غير المباشرة.
8) مؤشرات الإيرادات: تظهر حجم الإدخالات النقدية وتحديد الربح السنوي ومستوى الربحية الإجمالية للمشروع ولكل منتج فيه.

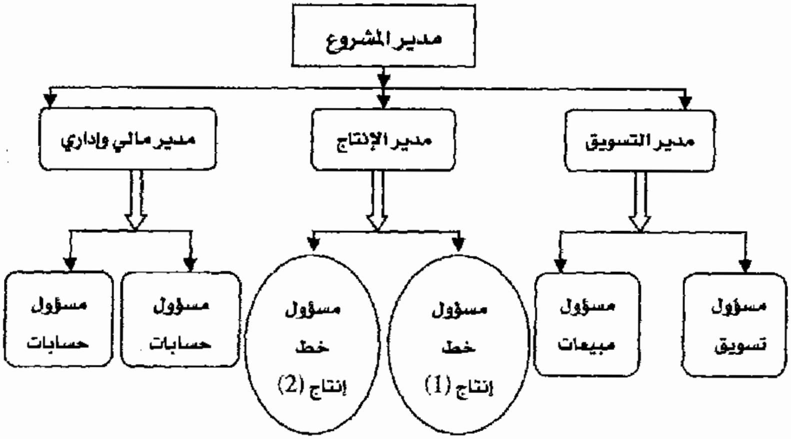
9) مؤشرات الحوافز الاقتصادية:تتضمن مجموعة الإجراءات الخاصة بتحفيز الإدارة والعاملين على استخدام الموارد المتاحة بأعلى كفاءة إنتاجية اقتصادية ممكنة، وعلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وغير ذلك من المؤشرات التي يمكن ان تساهم في تحقيق أهداف المشروع.

2. التنظيم الإداري Organizing:

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية والتنظيمهنايقصدبه كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة/وظائف المشروع كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إداراتها(كالإدارة المالية وإدارة التسويق)، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية، التفويض، والمركزية واللامركزية، ونطاق الإشراف.. وغيرها في سبيل تحقيق الهدف. لاشك أن للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها في الآتي:

- توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي.
- يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات.
- يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح.
- يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمشروع الصغير(ميا،2009، ص143):



3. القيادة:leadership:

هو القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين.

نفرق هنابين مصطلحين هامينفي إدارة العمال هما الرئاسة والقيادة:

أ. **الرئاسة:** ويقصد بها أنّ الشخص المكلف بإدارة المشروع يعتمد في ذلك على السلطة (اتخاذ القرارات) المخولة له في الإدارة في علاقته بالعاملين في المشروع، ويسمى هذا الشخص عندئذ بالرئيس أو المدير.

ب. **القيادة:** ويقصد بها أن الشخص المكلف بالإدارة يعتمد في ذلك على الصفات الشخصية الحميدة والقدرات والمهارات والأخلاقيات في علاقته بالعاملين في المشروع، ويسمى هذا الشخص عندئذ بالقائد أو القدوة، وتساعد هذه الصفات القائد على التأثير في الآخرين وتوجيههم مما يتسنى له كسب طاعتهم

واحترامهم وانتمائهم وتكوين فريق العمل المتكامل لتحقيق الأهداف المشتركة.

فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس وإقناعهم أن في تحقيق أهداف التنظيم نجاح شخصي لهم وتحقيقاً لأهدافهم [1] ".

وحتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد ويمكن تصنيف مصادر القوة على النحو التالي:

- قوة المكافأة.
- قوة الإكراه.
- السلطة القانونية.
- القوة الفنية (التخصص).
- قوة الإعجاب.

4. الإشراف والتوجيه:

يقصد بالإشراف قوة الملاحظة التي يتمتع بها مدير المشروع على أعمال مرؤوسيه.

ويقصد بالتوجيه النصح والإرشاد والتعليم والتدريب الذي يساعد مرؤوسيه على إتقان أعمالهم وتحقيق النتائج المطلوبة من خلال أساليب التحفيز المناسبة.

(1) د. محمد قاسم القريوتي- السلوك التنظيمي- الأردن- عمان- 2003- ص138

5. الاتصالات: Communication

يقصد بالاتصالات تبادل المعلومات بين مدير المشروع الصغير وجميع الجهات الخارجية والوحدات الداخلية في المشروع لتحقيق الأهداف الخاصة بالمشروع.

6. التنسيق:

يقصد بالتنسيق قيام مدير المشروع بتوحيد الجهود وتحقيق الترابط بين الأعمال والحرص على تعاون جميع العاملين، وعدم وجود اختلاف أو ازدواج في أداء الأعمال وذلك من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة في أقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة.

مثال عمل تنسيق بين الإنتاج والتسويق، أو عمل تنسيق بين المشتريات والإنتاج.

7. المتابعة والرقابة الإدارية Controlling:

تمثل إحدى الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات ما بين الداء الفعلي والمعايير الموضوعة او المخططة لاقتراح الإجراءات التصحيحية وأوجه العلاج المناسبة في مختلف أوجه العمل داخل المشروع سواء في الإنتاج أو التسويق أو التمويل،...الخ.

ويستخدم صاحب المشروع الصغير في ذلك كافة الأدوات المتاحة مثل الملاحظة والسجلات وجداول الإنتاج.....الخ.

8. اتخاذ القرارات:

ويقصد بهذه الوظيفة أن يقوم مدير المشروع بتحديد المشكلة وجمع البيانات وتحليلها، وتحديد بدائل الحلول ومقارنتها، وتقييم هذه الحلول من حيث سلبياتها وإيجابياتها ثم اختيار الحل المناسب وتنفيذه ومتابعة التنفيذ بعد ذلك من اجل تحقيق أهداف المشروع.

ومن الملاحظ أن وظيفة اتخاذ القرار تدخل في جميع وظائف الإدارة في المشروع(تخطيط – تنظيم – توجيه– رقابة)، وتدخل كذلك في جميع المجالات الوظيفية(إنتاج – تمويل أفراد – البحوث والتطوير).

9. الابتكار والتطوير:

ويقصد بهذه الوظيفة (التجديد) ، والتجديد بالنسبة لمدير المشروع وظيفة هامة جداً، وهي تشمل جميع الممارسات في المشروع وأنشطته وجوانبه، بحيث يصب كل ذلك في تحسين جودة المنتج او الخدمة المقدمة من قبل المشروع الصغير، وتحقيق رضا العميل.

ويجب أن يتسم صاحب المشروع الصغير المبتكر بعدد من الصفات من أهمها:

- الثقة بالنفس.
- الميل إلى التغيير والتحديث.
- المثابرة.
- البحث والتفكير باستمرار.
- لا يقبل الأشياء على علاتها.
- دائم المناقشة والأسئلة.
- لا يخشى تحمل المسؤولية.
- النظرة الواقعية للأمور.

- المرونة في حل المشكلات.

سابعاً: فرص ومقومات النجاح للمشروع الصغير:(ميّا،2009،153):

النجاح درجات، والحد الأدنى للنجاح أن يحقق المشروع الصغير عائداً ويواصل عمله ولا يتوقف، ولا يوجد حد أقصى للنجاح، وقمة النجاح أن ينمو المشروع الصغير ويتحول إلى مشروع كبير، والمشروعات الصغيرة ليس محكوماً عليها بأن تظل ضعيفة مهددة، بل يمكن ان تنمو وينمو معها قطاع أو قطاعات جديدة في الاقتصادالقومي، كل ما يمكن قوله في هذا الصدد إنّ إمكانية النمو قائمة.

1) شروط النجاح التي ترتبط بالمشروع الصغير نفسه:

يتميز المشروع الصغير الناجح بما يلي: (الحناوي،2006، ص205):

أ. فكرة جيدة وسلعة مطلوبة.
ب. تمايز المشروع الصغير عن المشروعات الأخرى.
ج. لا ينافس السعر.
د. علاقات شخصية مع العملاء.
ه. سرعة دوران رأس المال.
و. البيع نقداً.
ز. الإنتاج بقدر ما يمكن تسويقه بسرعة.

2) شروط النجاح التي ترتبط بشخصية صاحب المشروع الصغير:

1. إرادة النجاح:

وتتمثل إرادة النجاح في مجموعة صفات أهمها الاهتمام بالجودة والاستفادة من الوقت والمثابرة والثقة بالنفس وتوكيد الذات والمبادرة والالتزام.

أ. القدرة على التعلم من خلال العمل:

تحتاج إدارة العمليات اليومية إلى مهارات خاصة، والجزء الأساسي من تلك المهارات يتم اكتسابه من خلال العمل، أي أثناء التعامل مع الناس ومع العاملين ومع المشروعات الأخرى، ومن هنا لا داعي للقلق، ضع في اعتبارك انك يجب أن تراقب كل ما يمر بالمشروع من مشكلات وتحللها لتعرف كيف حدثت لأنها غالباً ما تتكرر.

وتحليل المشكلةومعرفة أسبابها هو نصف الطرق إلى حلها، وإذا لم تستطع أن تعرف سبب إحدى المشكلات فيجب أن تترقبها عندما تتكرر، راقب سير العمل بكل تفصيلاته لترى المشكلة أثناء حدوثها وحينئذ ستفهمها، وعندما تفهم كيف تحدث سوف تستطيع أن تجد حلاً لها، ويجب أيضاً أن تتعلم من أخطائك فالأخطاء خير معلم.

ومع استمرار عمل المشروع تظهر مشكلات جديدة، والتمرس في تحليل المشكلات وفهمها يجعل من اليسير فهم المشكلات الجديدة وحلها بحيث تحافظ على ثقة العملاء فيك وعلى ولاء العاملين معك وتؤكد وضع المشروع في السوق.

والمشروع الصغير محدود الإمكانيات، والمشكلات الصغيرة قد تقضي عليه إذا لم يتم حلها، ومعظم المشكلات التي تقضي على المشروعات الصغيرة يمكن معالجتها والتغلب عليها في حينها، وبتعمق الخبرة يمكن التنبؤ بها قبل حدوثها وبالتالي يمكن تفاديها. والمدير الكفء يزيد معلوماته بالتعلم مما يمر به من خبرات، ولن تستطيع إتقان اي شيء بمجرد القراءة عنه، لا بدّ أن تمارسه وتجرب بنفسك وتتعلم من التجربة.

ب. القدرة على الابتكار:

الابتكار هو إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات، ويشمل الابتكار تطوير فنون الإنتاج وأدواته، إلا أن الابتكار مطلوب أيضاً في الإدارة والتسويق والدعاية وكل مجالات العمل الأخرى، ولا يحتاج الابتكار إلى نظريات علمية جديدة بل يتطلب فقط تناولاً ذكياً للمعلومات المتاحة، وتفكيراً حراً في حل المشكلات لا يتقيد بما تعارف عليه الناس.

والغرض الأول من الابتكار في المشروع الصغير هو تحقيق التمايز عن المشروعات الأخرى وتحقيق وفورات ومزايا اقتصادية، والتمايز هو ان تكون للمشروع شخصية يستطيع من خلالها العملاء أن يميزوا المشروع عن غيره من المشروعات، والكثير من المشروعات الصغيرة لا يميزها سوى شخصيات أصحابها أنفسهم، وهذا لا غبار عليه، والابتكار وارد هنا أيضاً في أسلوب التعامل من الناس وطريقة الخدمة ومستوى الخدمة المقدمة.

ج. قبول المخاطرة:

المخاطرة هي قبول مشروع أو فكرة حين يكون النجاح غير مؤكد بل مجرد احتمال، قد يكون احتمال النجاح كبيراً وقد لا يكون، والتأكد من النجاح قبل التنفيذ يكاد يكون مستحيلاً.

التأكد تماماً من النجاح هو إذن بحكم المستحيل، ويبقى أن يقبل احتمال النجاح، وبتعبير آخر يجب أن نقبل قدراً من المخاطرة، فما هو حجم المخاطرة الذي يتعين قبوله؟ هل تقبل المشروع إذا توافرت أي فرصة للنجاح مهما كانت صغيرة؟ المشكلة هنا مرتبطة بدراسة الجدوى، فإذا انتهت تلك الدراسة إلى أنّ المشروع غير مناسب فقد حسم الأمر، أما إذا كانت قد انتهت إلى أنّ المشروع جيد فهنا يبدأ حساب المخاطرة.

وتتمثل المخاطرة:

- أن لا يتحقق حجم المبيعات المتوقع لعدم كفاية المعلومات لدى العملاء، أو بسبب تشويه تلك المعلومات بتأثير دعايات مضادة.
- أن لا يتحقق حجم المبيعات المتوقع بسبب ارتفاع تكلفة الإنتاج وسعر البيع عمّا كان مقدّراً.
- أن لا يتحقق حجم المبيعات المتوقع بسبب ظهور سلعة بديلة أو إتباع المنافسين لسياسات عدوانية لخفض أسعارهم.
- أن لا يتحقق حجم المبيعات المتوقع بسبب تأجيل العملاء شراء السلعة تحسباً لأن ينخفض سعرها فيما بعد، أو أن تظهر سلعة أخرى بديلة أو لاعتيادهم الشراء من مصادر أخرى.
- المخاطر الأخرى تتوقف على نوع المشروع والنشاط وينبغي تحديدها والاستعداد لها.

وعليك أن تتقبل هذه المخاطرة وأن تستعد لمواجهتها يجب أن تخطط للترويج لتشرح للعملاء مزايا السلعة وتصحح المعلومات عنها، ويجب أن تخطط لإجراء متابعة تكشف لك عن أي عيوب قد تظهر في السلعة نفسها، وأي عوامل قد تسبب ارتفاع التكلفة، ويجب أيضاً أن تستعد لمعالجة كل هذه العوامل واتخاذ إجراءات مناسب إزاء كل منها.

وخلاصة القول أنّ قبول المخاطرة يتوقف على ثقتك بنفسك، وقدرتك على التعلم وحل المشكلات، هذا هو المعنى الوحيد لقبول المخاطرة، وهذا يتطلب ان تعرف من البداية طبيعة المخاطرة التي تقبلها.

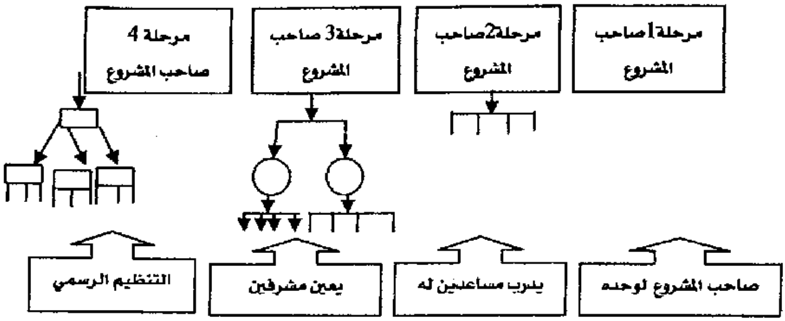
د. التعاون مع الآخرين:

بعض الناس لا يستطيعون التعاون مع غيرهم، والتعاون مع الآخرين يتيح فرصاً أكبر لك ولهم، ويتوقف هذا على شخصيتك وقدرتك على التفاعل ووضع حدود فاصلة بين التنافس والعداء.

وليس للتعاون صيغة واحدة ، فقيام جمعية أو شركة يمثل قمة التعاون، ولكن هذه حالات خاصة، وفي جميع الأحوال يجب أن يتعاون الأفراد معاً كأصحاب مشروعات مستقلة، والتعاون بين مستقلة يحقق نوعاً من التكامل والتنسيق وتبادل المعلومات.

ثامناً:طبيعة إدارة المشروعات الصغيرة: Nature of Small Business Management:

نلاحظ أن غالبية المشروعات الصغيرة تفتقر إلى إدارات حكيمة وكفوءة، مما يصعبها الدخول في سوق العمل، والسبب وراء هذا القصور هو ان غالبية مالكي المشروعات الصغيرة يشغلون Ran هذه المشروعات، ولكنهم لا يديرونها Manage. وقد عبرت الدراسات عن أن الحصة الكبر من اهتمام مالكي المشروعات الصغيرة تتوجه نحو إدامة تشغيل المشروعات الصغيرة، أكثر من ممارسة العملية الإدارية (تخطيط – تنظيم – توجيه – رقابة) لبلوغ الأهداف. والشكل (2) التالي يوضح لنا هذا المعنى، حيث يعكس مراحل تطور النشاط في المشروع الصغير، والميل نحو العملية الإدارية خلال مراحل النمو هذه.



شكل(2 – 12) مراحل نمو المشروع الصغير

تاسعاً: إدارة الوقت في المشروعات الصغيرة:

إن الوقت الباقي من حياة الإنسان هو رأس ماله المتناقص مع الزمن، وعليه أن يستهلكه في العمل المنتج لتحقيق أهدافه المستمرة والمساهمة في تطوير بيئته. ولعل الوقت هو الإنتاج عنصر الأكثر ندرة، والذي لا يمكن تعويضه بالنسبة للإنسان بعكس باقي عناصر الإنتاج، وبالتالي بأنّ ما يميّز عالمنا المتسارع الواقع الآن:

"لا من هو الأكبر، ولا من هو الأقوى، بل من هو الأسرع مقارنة با لأبطأ" فعامل النجاح صار يقاس بالوقت، نعم الوقت أثمن ما في الوجود. استخدم قاعدة باريتو (Pareto Rule) وهي للاقتصادي الإيطالي "فيلفريدو باريتو" وتعرف "بقاعدة 80– 20" وتنص على:

" إن 80٪ من الوقت الذي ننفقه بشكل رديء يحقق 20٪ من النتائج المرجوة، بينما 20٪ من الوقت الذي ننفقه بحكمة يزن 80٪ من النتائج المرجوة.

لقد ثبت ما يلي:

- 80٪ من المنتجات يقدمها 20٪ من المنتجين.
- 80٪ من المعلومات المفيدة على الانترنت من 20٪ من المواقع.

- 80٪ من الأمور التي تبعث السعادة بقلبك تأتي من20٪ ممن هم حولك.
- 80٪ من المبيعات تنتج 20٪من الأرباح فقط.

وإن معظم مشكلات المشروعات الصغيرة هي الوقت المحدود لصاحبه أو مديره بعكس المشروعات الكبيرة التي تقوم على وقت وجهود أفراد متعاقبين متجددين مع الزمن، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن وقت صاحب المشروع يتوزع على مسؤوليات وأعمال عديدة.

وبالكاد يستطيع صاحب المشروع الصغير أن يوفر قليلاً من الوقت لحياته العادية ولعائلته، ولهذا فإن إدارة الوقت المتعلقة بوقت أصحاب المشروعات الصغيرة تهدف إلى التوفير في الوقت الكلي لصاحب المشروع لإضافتها إلى رصيد حياته وعائلته من الوقت ويتمتع بنجاحه وريادته، كما ان الإدارة الجيدة للوقت يمكن أن يحقق وفراً وفي معظم الحالات في ساعات عمل أصحاب المشروعات الصغيرة بنسبة 25٪ إلى 35٪ وتحقيق نتائج أفضل، ولتحقيق ذلك فإنه يتوجب على صاحب المشروع الصغير القيام بالخطوات الأساسية التالية:

أ. أن يرتب أولويات أعماله المختلفة من حيث أهميتها النسبية في جداول أفضلية على أن يبنى ذلك التحديد والترتيب على دراسة وتقييم دقيق للمسائل المعروضة أمام صاحب المشروع.

ب. أن يقسم تلك الأعمال المرتبة إلى قسمين، وذلك حسب قدرته على مراقبة وقت إنجازها مبتدءً بالمهمات الإلزامية التي يتطلبها القانون مثل الاحتفاظ بسجلات مناسبة لغايات ضريبة الدخل وضريبة المبيعات والضمان الاجتماعي، وبعدها يأتي في الأهمية مثل الحماية والتامين للمشروع والعاملين وهذه القضايا لها تاريخ محدد للإنجاز، وعلى الإدارة إنجازها قبل موعدها، ثم يأتي دور المهمات الإدارية التي تتألف من العمال الضرورية للمحافظة على سير العمل اليومي، ومثل هذه الأعمال يمكن ان يقوم بها من يفوضه المدير.

ج. أن يحدد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير في مشروعه، وتلك التي يجب أن تبقى تحت سلطته وهي العمال الروتينية مثل فتح وإغلاق المشروع، وأعمال الصيانة والقيام بنشاطات الدعاية والإعلان والاتصالات، بحيث لا يصل إلى المدير إلا المسائل المهمة جداً (الاستثنائية)، وهذا يشكل مبدأ مهم في الإدارة وهو مبدأ الإدارة بالاستثناء. والإخفاق في تطبيق هذا المبدأ يشكل ضعفاً رئيسياً في الإدارة وفي معظم المشروعات الصغيرة.

د. أن يحدد إمكانية التوفير بالوقت مستقبلاً في بعض الأعمال المدرجة على جداول أعماله الأسبوعي والشهري والأداة المفيدة هنا المفكرة اليومية أو جدول الوجبات الذي يشمل على قائمة الأعمال المهمة.

ه. أن يحدد ويختار تلك الإجراءات التي تساعده في توفير الوقت وتخفيض المجهودات فإدارة الوقت تنطوي على تقيد ذاتي بالنظام دون ضياعه في مجالات اللهو والتسلية، ويقول تشارلز بيكستون لن تجد وقتاً للقيام بأي شيء فإذا أردت وقتاً يجب أن توجده بنفسك.

و. أن يخصص وقتاً كافياً يبتعد فيه عن العمل ومشكلاته يخصصه لراحته الشخصية والنفسية ولعائلته، وبهذا يضمن استمرار حياته بنجاح.

الفصل الثالث عشر

أساليب التنبؤ بالطلب (المبيعات) في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

1. مفهوم التنبؤ بالطلب.
2. أهمية التنبؤ بالطلب.
3. صعوبة التنبؤ بالطلب.
4. التنبؤ ودورة حياة المشروع المنتج في المشروع الصغير.
5. أنواع التنبؤ في المشروعات الصغيرة.
6. خطوات التنبؤ بالطلب في المشروعات الصغيرة.
7. استخدامات التنبؤ بالطلب (المبيعات).
8. العوامل التي تؤثر على حجم المبيعات والتنبؤ بها.
9. خصائص الطرق السليمة بالتنبؤ بالطلب في المشروعات الصغيرة.
10. متطلبات التنبؤ بالطلب (المبيعات) في المشروع الصغيرة.
11. مداخل (طرق) أو أساليب التنبؤ بالمبيعات في المشروعات الصغيرة
12. درجة المنافسة في الأسواق، ومدى قدرة المشاريع على تحديد السعر؟

أساليب التنبؤ بالطلب (المبيعات)
في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

1. مفهوم التنبؤ بالطلب.
2. اهمية التنبؤ بالطلب.
3. صعوبة التنبؤ بالطلب.
4. التنبؤ ودورة حياة المشروع المنتج في المشروع الصغير.
5. أنواع التنبؤ في المشروعات الصغيرة.
6. خطوات التنبؤ بالطلب في المشروعات الصغيرة.
7. استخدامات التنبؤ بالطلب (المبيعات).
8. العوامل التي تؤثر على حجم المبيعات والتنبؤ بها.
9. خصائص الطرق السليمة بالتنبؤ بالطلب في المشروعات الصغيرة.
10. متطلبات التنبؤ بالطلب (المبيعات) في المشروع الصغيرة.
11. مداخل (طرق) أو أساليب التنبؤ بالمبيعات في المشروعات الصغيرة:

أ. المدخل الكيفي:

1) طريقة حصر العوامل.
2) الطرق التاريخية.
3) طريقة مندوب المبيعات.
4) طريقة هيئة المحكمين والمتنبئين.
5) طريقة آراء الخبراء(طريقة دلفي).
6) طريقة دراسة السوق.
7) طريقة تحليل المبيعات التاريخية لمنتج مماثل.
8) طريقة استقصاء نوايا المستهلكين (العملاء المرتقبين):

ب. المدخل الاقتصادي للتنبؤ بالمبيعات في المشروعات الصغيرة:

1) طريقة فهارس البيانات الاقتصادية(فهرس القوة الشرائية).
2) طريقة متوسط استهلاك الفرد.

3) طريقة مرونات الطلب:

- مرونة الطلب السعرية، تطبيقاتها، درجاتها.
- علاقة مرونة الطلب بالإيراد الكلي.

4) طريقة مرونة الطلب المتقاطعة التبادلية(غير المباشرة).

5) تحديد محددات الطلب والعرض على منتجات المشروع الصغير

6) طريقة مرونة الطلب الدخلية ، واستخداماتها.

7) طريقة مرونة الإنفاق الترويجي.

1. طريقة المتوسط البسيط.
2. طريقة المتوسط المتحرك البسيط.
3. طرريقة المتوسط الموزون (المرجح).

ج. المدخل الإحصائي والرياضي في التنبؤ بالمبيعات:

- طريقة تحليل السلاسل الزمنية.
- طريقة اتجاه العام البيانية.
- طريقة معدل النمو العام للمبيعات.
- طريقة المربعات الصغرى.
- طريقة أسواق المحاكاة.

12. قياس خطا التنبؤ:

أ. قياس انحرافات الخطأ.

ب. متوسط الانحراف المطلق.

ج. متوسط الخطأ النسبي.

13. درجة المنافسة في الأسواق، ومدى قدرة المشاريع على تحديد السعر؟

1. مفهوم التنبؤ بالطلب:

يرى الأستاذ هنري فايول الذي يعتبر الأب الحقيقي لعلم الإدارة أن قوة التنبؤ بالأشياء قبل حدوثها هوجوهر الإدارة. فالقيام بعملية التنبؤ بشكل صحيح يوصلنا إلى الهدف المطلوب إذا قمنا فعلاً بإتباع الطرق السليمة والصحيحة واعتمدنا على الأسس العلمية والطرق الإحصائية والرياضية لعملية التنبؤ.

يقصد بالتنبؤ تحديد الطلب المتوقع مستقبلياً على المنتجات سواء كانت سلعاً أوخدمات مقدمة خلال فترة زمنية محددة. تتطلب دقة الطلب ضرورة دراسة وتحليل أرقام المبيعات السابقة إن وجدت وتقيم الأداء الحالي والمتغيرات المحتملة التي قد تؤثر على الطلب في المستقبل.

بمعنى إن التنبؤ يتم من خلال الدراسة الدقيقة ولا يقوم على التخيل أو التوقع. ومن ثم تلعب خبرة القائمين بعملية التنبؤ دوراً هام في دقة الدراسة وحسن اختيار الأسلوب المناسب للتنبؤ.

وتجدر الإشارة للاختلاف بين التنبؤ forecasting وتقدير الطلب of demand prediction حيث إن تقدير الطلب ما هوالاعملية توقع للأحداث المستقبلية بناء علي الحكم الشخصي للفرد.

وبالتالي فإن نتائجه تتوقف إلي حد بعيد على مدى التقدير الشخصي وحسن التتبع للظروف الاقتصادية الراهنة والمستقبلية أم التنبؤ فهو عملية تتطلب دراسة نظامية للطلب خلال فترة زمنية معينه باستخدام أساليب خاصة لتحديد الطلب وتأثير كافة المتغيرات على الطلب في المستقبل.

من هنا تنبع أهمية التنبؤ بالمبيعات من خلال إيجاد عملية توازن ما بين طلب المستهلكين وعرض المنتجين حيث لابدّ من التعرف على حجم الطلب المتوقع

وإخبار الإدارة بالكمية التي يريد إن ينتجها المشروع لتسويقها بالأسعار المناسبة في الوقت الملائم.

وتعتبر عملية التنبؤ نقطة الانطلاق في التخطيط لكافة إدارات المشروع حيث تمكنه من معرفة الإيراد المتوقع وتعتبر أيضاً الأساس في اتخاذ القرارات التسويقية من ترويج وتوزيع وتسعير إضافة إلى تحديد تكاليف الإنتاج والتوزيع، وتوزيع النفقات على أساس المقدرة المالية للمشروع. وتمثل عملية التخطيط والتنبؤ بالمبيعات أداة للرقابة على الأنشطة الإدارية الأخرى.

تهدف عملية التنبؤ بالمبيعات على الكشف عن ميول المستهلكين المحتملين عند شراء سلعة ما والتعرف على القوة الشرائية لديهم من أجل ما يلي:

1) تحديداحتياجات الأسواق خلال فترات زمنية معينة.
2) تحديدالطلبالمحتمل على السلع الجديدة للتأكد من الأرباح المنوي تحقيقها منها.
3) تحديداحتياجات السوق والطلب على السلع القديمة.
4) التعرف علىالجهودالتي يقوم بها منافذ البيع.
5) تحديدمراكز البيع.
6) تحديدمناطق التوزيع الفعالة.

2. اهمية التنبؤ بالطلب:

وترجع اهمية التنبؤ لأسباب متعددة نسرد اهمها فيما يلي:

1) يحدد التنبؤ الطلب على السلع أو الخدمات ومنه يمكن تقييم كافة هذا الطلب لتحقيق عائد مناسب. وبفرض وجود طلب على السلعة مع انخفاض سعرها إلى الدرجة التي لا تحقق العائد المناسب فان هذا يعني عدم جدوى إنتاج تلك السلعة.

2) يساعد المصنع التنبؤ بالطلب على تحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع وأسلوب الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة والموقع الجغرافي وتصميم المنتج وتخطيط المصنع.
3) يساعد التنبؤ بالطلب علي وضع خطة الإنتاج وتحديد حجم العمالة والمخزون مع تحديد المكونات المصنعة والمشتراة.
4) تؤدي دقة التنبؤ إلى تحقيق التوازن بين الإنتاج والطلب المتوقع وبالتالي خفض التكلفة وتحقيق الربحية.
5) يعتبر التنبؤ بالطلب علي السلع والخدمات من الأمور الأساسية المحددة لكثير من سياسات واستراتيجيات المنظمة أوالمشروع الخاصة بتطوير المنتجات وتحديد الأسعار وحجم القوي العاملة.
6) يستخدم التنبؤ لتقدير درجة اختراق السوق التي يسعي المشروع لتحقيقها.

3. صعوبة التنبؤ بالطلب:

يعتبر التنبؤ بالطلب من العمليات الصعبة لأن الوصول إلى رقم الطلب المتوقع يقارب الطلب الفعلي يعتبربالغ الصعوبةإلا أنه يمكن الوصول إلى أرقام تقترب إلى حد مامن الطلب الفعلي باستخدام الأساليب الكمية المختلفةلتقدير التنبؤ بالطلب وعموماً ترجع صعوبة التنبؤ بالطلب إلى عدة اعتبارات منها:

1) المدى الزمني:

كلما كان التنبؤ لفترات زمنية قصيرة كلما كان أسهل من التنبؤ لفترات زمنية طويلة لأن احتمال تغير الظروف التي تؤثر على رقم التنبؤ يكون كبير كلما طالت الفترة الزمنية وعلى العكس يسهل نسبياً توقع التغيرات في المستقبل القريب.

2) الاستقرار:

ويقصد به مدي الاستقرار السياسي والاجتماعي والاقتصادي في المجتمع إذ تؤثر هذه العوامل على الطلب على سلعة معينه وغالباً فان التنبؤ بالطلب في المجتمعات المستقرة أسهل منه في المجتمعات غير المستقرة وعلى سبيل المثال إذا كانت المنظمة تعتمد على تصدير سلعة ما إلى دولة معينه فيجب الأخذ في الاعتبار إن الطلب على تلك السلعة يتأثر كثيراً بالعلاقات السياسية بين الدولتين المصدرة والمستوردة.

3) تعدد العوامل المؤثرة على الطلب:

يقصد بتلك العوامل مجموعة المؤثرات على الطلب على سلعة معينه كمستويات الأسعار وجودة السلعة والدعاية والإعلان والتعبئة والتغليف ومنافذ البيع وكلها عوامل تتداخل مع بعضها في التأثير علي التنبؤ بالطلب وعموماً كلما قلت العوامل المؤثرة علي التنبؤ بالطلب كلما كان التنبؤ أسهل.

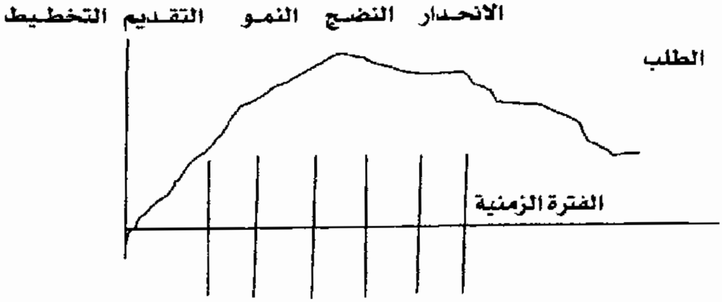
ويتضح من السرد السابق صعوبة عملية التنبؤ لأنها تتم تحت ظروف متغيرة يحكمها عنصر الزمن واستقرار المجتمع ومدي تداخل العوامل المؤثرة علي الطلب.

4) التنبؤ ودورة حياة المنتج:

يمر المنتج (سلعة– أوخدمة) بدورة حياة تتكون من خمسة مراحل هي:

1. مرحلة التخطيط.
2. مرحلة التقديم.
3. مرحلة النمو.
4. مرحلة النضج.

5. مرحلة الانحدار:



الشكل (1 – 13) يبين تغيرات الطلب خلال دورة حياة المنتج

1. في مرحلة التخطيط للسلعة:

تقوم المشروع بالتنبؤ بمقدار الطلب المتوقع على السلعة أوالخدمة وذلك بهدف وضع الخطط الإنتاجية لتلبية الطلب.

2. في مرحلة التقديم:

يبدأ الطلب على السلعة أو الخدمة يزداد نتيجة لتعرف الزبائن على المنتج (سلعة– خدمة) ويكون التنبؤ لفترة طويلة.

3. في مرحلة النمو:

يزداد الطلب أكثر على المنتج وتزداد الحصة السوقية.

4. مرحلة النضج:

يصل فيها الطلب على المنتج إلى الذروة وتسعى المشروع للمحافظة على هذا المستوى والتنبؤ يكون لفترة قصيرة.

5. مرحلة الانحدار:

يبدأ فيها الطلب على المنتج بالانحدار والتنبؤ يكون كذلك لفترة قصيرة.

5) انواع التنبؤ:

تستخدم المنشأة أو المشروع عدة انواع من التنبؤ لتخطيط العمليات في المستقبل منها:

أ. التنبؤ الاقتصادي: ويرتبط بالتنبؤ بالمسائل الاقتصادية للمجتمع مثل التضخم حركة السكان وحركة العمران وغيرها.

ب. التنبؤ التكنولوجي: الذي يساعد في تخطيط السلع أو الخدمات الجديدة وما يترتب على ذلك من خطوات للاحقة.

ج. التنبؤ بالطلب: ويختص بتقدير المبيعات التي يمكن إن تحققها المشروع في الفترة المقبلة وتعتبر هذه الخطوة الأساس في الخطوات اللاحقة والمتعلقة بتخطيط الطاقة، وخطة الإنتاج والجدولة.

6) خطوات التنبؤ بالطلب:

تتم عملية التنبؤ بعددمن الخطوات منها:

1. تحديد الهدف من التنبؤ: أي معرفة القرارات التي تتخذ بالاعتماد على التنبؤ مثل تخطيط الاحتياجات المادية أو تخطيط القوى العاملة وهل التنبؤ سيكون لسلعة أو لمجموعة سلعية.

2. تحديد المرحلة التي وصل إليها المنتج في دورة حياته.
3. اختيار أسلوب التنبؤ: الذي يستخدم وهذا يتوقف على الهدف من التنبؤ واختيار الأسلوب الكمي أو النوعي أو كليهما.
4. جمع وتحليل البيانات اللازمة من مصادرها مثل سجلات المبيعات للمشروع (الوسطاء، رجال البيع والتسويق..الخ.).
5. إجراء التنبؤ.
6. الرقابة على عملية التنبؤ عن طريق مراجعة نتائج التنبؤ ومقارنة الطلب الحقيقي بالتنبؤ واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

7) استخدامات التنبؤ بالطلب (المبيعات):

إن استخدامات التنبؤ تساعد في رسم سياسات مختلفة ووضع استراتيجيات معينة من أهمها ما يلي:

1. الاستنادإلى في تطوير المنتج.
2. وضع أو رسم سياسات الأسعار للمنتجات المختلفة.
3. وضع السياسات الخاصة بعمليات البيع الفردي أو الشخصي.
4. تحديد الاستراتيجيات التنافسية.
5. تحديد الاستراتيجيات البيعية والتسويقية
6. وضع إستراتيجية الإعلان.
7. تقدير حجم الخدمات التي تقدمهاالمشروعات

8) العوامل التي تؤثر على حجم المبيعات والتنبؤ بها:

هناك كثير من العوامل التي تؤثر في حجم المبيعات فقد تكون هذه العوامل داخلية وقد تكون خارجية التي تقسَّم بدورها إلى عوامل مختلفة كما يلي:

أولاً– العوامل الخارجية(عوامل البيئة التجارية):

1) العوامل السياسية:

تعتبر الحروب وخلافات الدول وتقلبات الأوضاع السياسية الناجمة عن خلافات الكتل السياسية ذات أثر كبير ومباشر على عملية التخطيط والتنبؤ بالمبيعات.

2) العوامل الاقتصادية:

تتأثر المشاريع بالنواحي الاقتصادي العامة للبلد من حيث مرورها في فترات رواج أو كساد اقتصادي والتي تؤدي إلى التأثير الايجابي والسلبي على عملية التنبؤ بالمبيعات.

3) الرقابة الحكومية على النشاط البيعي:

تفرض الحكومة أحياناً إجراءات وأنظمة على نوعية السلع المنتجة ومواصفاتها وأسعارها مما يؤثر على عملية التنبؤ بالمبيعات.

4) السكان:

تتأثر عملية التنبؤ بالمبيعات بعدد السكان وتوزيعهم الجغرافي حسب فئات الأعمار والجنس ونسبة النمو السكاني وعادات الاستهلاك والثقافة.

5) العوامل التقنية:

كما تؤثر العوامل التقنية على التنبؤ بالمبيعات نتيجة التطور التكنولوجي المستمر والذي يؤدي إلى خفض الأسعار نتيجة انخفاض التكاليف بالرغم من التعقيدات المصاحبة للتطور التقني.

6) العوامل الاجتماعية:

وتشمل القيم والعادات الاجتماعية السائدة والقوة الشرائية والدخل القومي وحجم الاستثمارات وتوزيعها على القطاعات الاقتصادية ومستوى المنافسة في السوق وخطة الاستيراد والتصدير في بلد المشروع والضرائب وتقلبات الأسعار وكلها تؤثر على عملية التنبؤ بالمبيعات.

ثانياً: العوامل الداخلية التي تؤثر على حجم المبيعات والتنبؤ بها:

وهي العوامل التي يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها من قبل إدارة المشروع وهي:

- طرح سلع جديدة وتطوير القديمة.
- استخدام أساليب توزيع جديدة.
- تطوير كفاءة جهاز البيع والتسويق.
- التسعير.
- الإعلان.
- تكاليف النشاط التسويقي.
- كفاءة الجهاز الإداري.
- الموارد المالية.

9) خصائص الطرق السليمة للتنبؤ:

أ. الدقة في استخدام الوسائل الإحصائية.

ب. المرونة.

ج. الوضوح.

د. أخذ العوامل السابقة في الحسبان.

هـ. التعاون بين الإدارات المختلفة في المؤسسة للقيام بعملية التنبؤ.

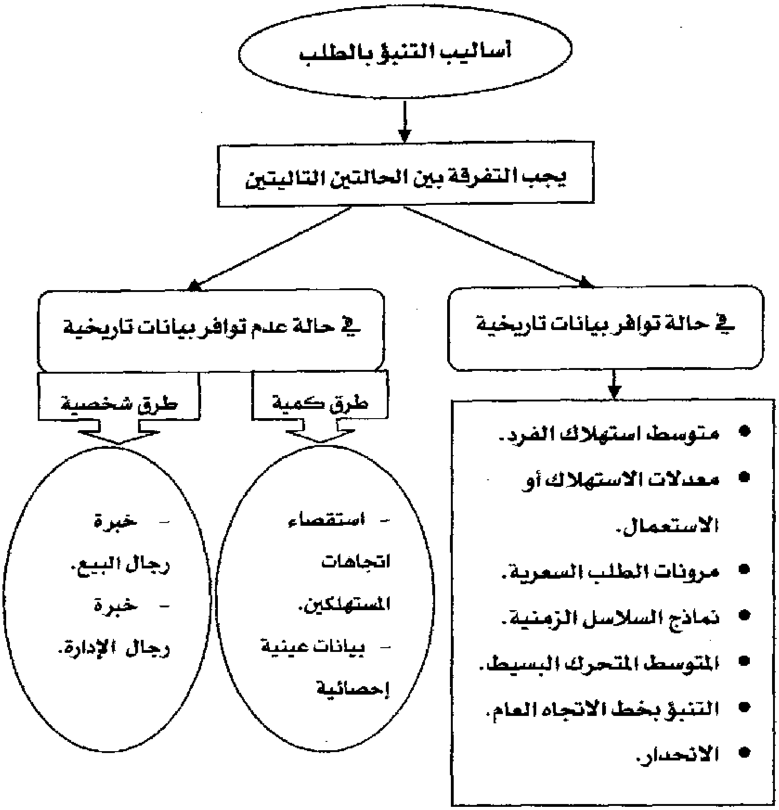
10) متطلبات التنبؤ بالمبيعات:

هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها لانجاز عملية التنبؤ بشكلها الصحيح وكما يلي:

1. الاهتمام بمختلف السجلات التاريخية الماضية المتعلقة بعملية التنبؤ بالمبيعات والإلمام بها.
2. حصر العوامل التي أثرت على حجم المبيعات في السابق مثل الدخل والدعاية وجودة السلعة والسعر.
3. وضع تصور للنشاط المستقبلي للمبيعات.
4. مراجعة وتصحيح التنبؤات والتقييم للتغذية العكسية في المستقبل.
5. تحديد الطلب التابع والطلب المستقل.
6. الاهتمام والمعرفة الكاملة بالسلع المنافسة والبديلة ومدى تطورها.
7. مراعاة دورة حياة السلعة أثناء التنبؤ بالمبيعات.

11) مداخل(طرق)أوأساليب التنبؤ(Forecast)بالمبيعات:

يتم استعراض عدد من أساليب (مداخل) التنبؤ(Forecast) التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالطلب المتوقع:



أهم المداخل المتبعة في عملية التنبؤ بحجم أو قيمة المبيعات المستقبلية:

أ. المدخل الكيفي Qualitative Approach:

وهو المدخل الذي يعتمد على الخبرة والمعرفة والتقدير الشخصي المبني على معلومات معتمدة وأسلوب علمي نوعي وليس كمي. وفيما يلي أهم الطرق المستخدمة في هذا المدخل:

1. طريقة حصر العوامل:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد وحصر العوامل التي تؤثر على حجم المبيعات المراد التنبؤ بها سواءً كانت هذه العوامل ذات أثر إيجابي أو سلبي.

ومن عيوب هذه الطريقة أنها تعتمد على التقدير الشخصي للمسؤول عن عملية التنبؤ وهي غير رقمية.

أما العوامل التي تؤثر على حجم المبيعات والتي يمكن أن يقوم رجل تسويق بحصرها هي(السكان، السعر، الجودة، الدخل،..الخ) هذا ويمكن الاعتماد على واحد فقط لتحديد حجم المبيعات المتوقع وأحياناً يمكن استخدام أكثر من عامل واحد.

2. الطرق التاريخية:Historical Analogy:

يقول الخبير الإداري" أدموند بيرك" أنه لا يمكن التنبؤ بالمستقبل إلا بدراسة أرقام الماضي".

تعتمد هذه الطريقة على أساس الرجوع إلى السجلات الفعلية السابقة للمبيعات حيث تفترض أن المستقبل هو امتداد للحاضر والماضي والظروف التي أثرت على المبيعات في الماضي وتؤثر عليها في الحاضر ستؤثر عليها أيضاً في المستقبل.

تصلح هذه الطريقة فقط للتخطيط قصير الأجل(أقل من سنة) ومع ذلك تبقى عاجزة عن إمكانية التنبؤ بأرقام دقيقة للمبيعات المستقبلية. كونها لا تأخذ بالحسبان العوامل التي تؤثر على المبيعات في المستقبل كالتطور التكنولوجي والظروف الاقتصادية والسياسية الديمغرافية وحجم المنافسة.

ولاستخدام هذه الطريقة لابدّ من إتباع وتطبيق المعادلة البسيطة التالية:

$$\text{مبيعات السنة المقبلة} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية}}{\text{مبيعات السنة الماضية}} \times \text{مبيعات السنة الحالية}$$

تمرين: إذا كانت مبيعات العام الماضي 40000 وحدة من سلعة معينة، وكانت مبيعات العام الحالي44000 وحدة من نفس السلعة.

المطلوب: حساب مبيعات السنة المقبلة:

$$\text{مبيعات السنة المقبلة} = \frac{44000}{40000} \times 44000 = 48{،}400 \text{ وحدة}$$

3. طريقة مندوبي المبيعات: Sales Representatives Method:

يعتبر مندوبي البيع همزة وصل ما بين المستهلكين وإدارة المشروع لاتصالهم المستمر والدائم مع المستهلكين، فهم أكثر معرفة من غيرهم في المشروع بالنسبة للمبيعات المتوقعة.

يتم تقديرالمبيعات وفقاً لهذه الطريقة كمايلي:

يعمم بموجب هذه الطريقة على مندوبي المبيعات التابعين للمشروع كل حسب منطقة البيعية بتقديم تقدير لمبيعاتهم المرتقبة خلال سنة التنبؤ مع تقرير يفسر الأسس والمعايير التي تم اعتمادها في تقدير المبيعات المتوقعة لهؤلاء المندوبين وتقوم إدارة المبيعات بإعادة تقييم هذه التقديرات في ضوء نسبة الخطأ التي سجلت على كل مندوب في السابق بالنسبة لمبيعاته السابقة المتوقعة والمبيعات السابقة التي تحققت، وبعد طرح نسبة الخطأ أو إضافته يتم جمع تقديرات هؤلاء المندوبين بعد تعديلها في ضوء ما تقدم لتشكل بمجموعها المبيعات الكلية المتوقعة للمشروع.

ولنفرض أن المبيعات 8000 وحدة بفرض أن نسبة الخطأ 2٪. فيكون الرقم المتوقع بعد طرح نسبة الخطأ= 8000 – (8000×2٪)= 7840 وحدة.

وبعد ذلك يقوم مدير المبيعات في المركز الرئيسي بتجميع تقديرات المناطق البيعية المختلفة للوصول إلى رقم المبيعات المتوقع والنهائي.

من مساوئ هذه الطريقةهي:

- تحيز مندوبي البيع وعدم دقتهم وموضوعيتهم في وضع تصورات حول رقم مبيعاتك المتوقع لكل منطقة حيث أنهم يحاولون التقليل من أرقام المبيعات المتوقع لكل منطقة ليتمكنوا من الوصول إليها بسهولة وتحصيل عمولة إضافية على المبيعات الأخرى.
- عدم معرفة مندوبي البيع بالظروف الاقتصادية والسياسية والإلمام بها وغيرها والتي قد تؤثر على رقم المبيعات المتوقع.
- وأيضاً تتأثر هذه الطريقة بآراء مندوبي البيع الشخصية.
- كما أن لنقص الخبرة أثر كبير على عدم دقة الأرقام المتوقعة.
- وأيضاً يمكن أن يؤدي انشغال مندوبي البيع بعمليات التنبؤ عن أعمالهم الأصلية وهي البيع.

4. طريقة هيئة المحكمين المتنبئين Sales Forecast Jury:

تقوم الإدارة العليا وإدارة المبيعات بالطلب إلى مجموعة من الخبراء الإداريين في مجال التنبؤ سواءً من داخل ملاك المشروع أو من خارجها القيام بعملية تقدير للمبيعات وذلك بتبادل الآراء والمعلومات والوصول إلى اتفاق حول حجم المبيعات المتوقعة يقدم إلى إدارة المبيعات التي تقوم بدورها إما باعتماده كما ورد في توصية لجنة الخبراء أو تعديله وفق ما تراه الإدارة العليا وإدارة المبيعات مناسباً، وتتميز هذه الطريقة بما يلي:

- سرعة الوصول إلى قرار بشأن حجم أو قيمة المبيعات المتوقعة وخاصة إذا كان هناك ضيق في الوقت.
- أكثر موضوعية وواقعية من القرارات الفردية التي تتخذها الإدارة العليا أو إدارة المبيعات والتي قد تفتقد إلى الشمولية والموضوعية.
- وأهم مساوئ هذه الطريقة كشف أوضاع المنظمة أو المشروع للخبراء الذين يأتون من خارج المنظمة وكثرة تكاليف هذه الطريقة وضعف دقتها العلمية.

5. طريقة آراء الخبراء (طريقة ديلفي):

تشكل وفق هذه الطريقة مجموعة من الخبراء في المؤسسة وتجمع آرائهم ثم تدرس وتراجع عن طريق منسق يتولى عملية مبادلة المعلومات بين أعضاء المجموعة.

مزاياها:

1. أكثر الطرق الوصفية دقة.
2. تصل المجموعة أو اللجنة إلى تقدير موحد ناتج عن اتفاق كامل وليس حلاً وسطاً، كما في باقي الطرق الأخرى.
3. تقلل من تأثيرات الجوانب الشخصية للمشاركين في اللجنة نتيجة عدم معرفةأعضاء اللجنة لبعضهم وعدم دخولهم في اتصالات شخصية قد تؤثر في تقديرهم.

عيوبها:

1. تستغرق وقتاً طويلاً.
2. تحتاج إلى خبراء في تخصصات مختلفة وقد لا تتوافر إلا بصعوبة.
3. مكلفة جداً.

6. دراسة السوق:

وفقها تجمع بيانات عن السوق والعملاء ثم تسجل وتحلل وتقدر درجة استجابتهم المتوقعة وفي ضوء درجة الاستجابة يقدر حجم المبيعات المتوقع.

أ. مزاياها:

1. من أكثر الطرق الوصفية دقة.
2. يتم توصيف السوق المتوقع مما يساعد على تقدير حجم المبيعات وتخطيط سياسات المشروع الخاصة بالمنتجات والتسعير والترويج والتوزيع.

ب. عيوبها:

1. ذات تكلفة عالية.
2. تحتاج إلى وقت طويل نوعاًما التجمع وتسجيل وتحليل البيانات.

7. طريقة تحليل المبيعات التاريخية لمنتج مماثل:

تستخدم هذه الطريقة في حالة تقديم منتجات جديدة، أوالدخول لأسواق جديدة، حيث تتم دراسة دورة حياة منتجات مماثلة، أو تحليل مراحل دخول سوق مماثلة.

أ. مزاياها:

1. منخفضة التكلفة.
2. مناسبة وبخاصة في حالة عدم توافر البيانات أو الإمكانيات لإجراء دراسة سوق تفصيلية.

ب. عيوبها:

1. أقل الطرق الوصفية من ناحية الدقة فهي تقوم على افتراض هو تماثل الظروف التي واكبت إدخال المنتج الجديد مع الظروف الحالية.
2. قد لا تتوافر لدى المؤسسة الخبرات اللازمة لذلك.

8. استقصاء نوايا المستهلكين(العملاء المرتقبين):

يسأل المشترون المرتقبون عن حجم مشترياتهم المتوقعة خلال فترة زمنية معينة.

أ. مزاياها:

1) تعد الطريقة المثلى للتنبؤ في حالة المنتجات الصناعية، حيث يكون عدد العملاء محدوداً ويتركز مناطق معينة.
2) التقديرات تكون دقيقة بافتراض تعاون العملاء المرتقبين ومصداقيتهم.

ب. عيوبها:

1) عدم خبرة المشترين المرتقبين بخطط وبرامج التطور وسياسات المؤسسة تجعل هذه التقديرات غير دقيقة.
2) عدم تعاون بعض العملاء ومبالغتهم في التقديرات.

ب. المدخل الاقتصادي للتنبؤ بالمبيعات Economic Approach:

ينطلق هذا المدخل من فرضية أن المنظمة أو المشروع هي وحدة إنتاجية اقتصادية تتأثر وتؤثر في الوضع الاقتصادي العام وأسواقه المختلفة في كافة أوجه نشاطاتها ومن ضمنها المبيعات. وفيما يلي أهم طرق هذا المدخل:

1) طريقــــة فهــــارس البيانــــات الاقتصــــادية Economic Data Indexes(Indices):

تقوم بعض المؤسسات الحكومية والعامة وحتى بعض المؤسسات الخاصة بالاهتمام بإصدار فهارس بيانات سنوية تتعلق بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية، وتركز هذه الفهارس على متغيرات اقتصادية مختارة تلعب دوراً هاماً في نشاطات تلك المنظمات وخاصة في قطاع إدارة الأعمال، فعدد السكان ومتوسط دخل الفرد ونسبة مبيعات التجزئة ونسبة البطالة هي بعض الأمثلة على مثل هذه المتغيرات الأساسية، ومن هذه الفهارس على سبيل المثال لاالحصر هي:

❖ فهرس القوة الشرائيةPurchasing Power Index:

تستخدم في تقدير المبيعات المحتملة للمناطق البيعية فهي فهرس انتقائي أي يتعلق بالطلب على سلعة محددة وغالباً ما تكون من السلع الميسرة التي تتميز بمعدل تكرار شراء عال وذات أسعار رخيصة نسبياً، كما أن هناك انتقاء أو اختيار للمتغيرات التي تدخل في تحديد هذا الفهرس وكذلك الأمر بالنسبة للأوزان التي تعطى لتلك المتغيرات كما يتضح من المثال التالي:

مثال: قدرت مبيعات شركة "سلة المستهلك الذكي"للمواد الغذائية لعام 2003 بـ50.000 وحدة نقدية، جد نسبة فهرس القوة الشرائية ومبيعات الشركة المتوقعة خلال عام2003 في منطقتها البيعية(أ) إذا علمت ما يلي:

- **الدخل:** قدرت نسبة دخل السكان في المنطقة(أ)ب – 20٪ من إجمالي في الدولة.
- **السكان:** قدرت نسبة عدد السكان في المنطقة (أ)بـ40٪ من المجموع الكلي لسكان الدولة.
- **مبيعات التجزئة:** قدرت نسبة مبيعات التجزئة من المواد الغذائية في المنطقة(أ)بـ50٪ من إجمالي مبيعات التجزئة للمواد الغذائية في الدولة.

أما الأوزان التقديرية التي أعطيت لمتغيرات الدخل والسكان ومبيعات التجزئة فكانت على النحو التالي:

- الدخل:(7).
- السكان:(9).
- مبيعات التجزئة:(4).

الحل: تطبق المعادلة التالية لإيجاد فهرس القوة الشرائية.

$$\text{ف}= \frac{\text{م}1\times \text{و}1+\text{م}2\times \text{و}2+\text{م}3\times \text{و}3+...\text{م ن}\times \text{و ن}}{\text{و}1+\text{و}2+\text{و}3+...+\text{و ن}}$$

حيث أن:

(ف) ترمز إلى فهرس القوة الشرائية المطلوب،

و(م1، م2، م3، م ن) ترمز إلى عدد المتغيرات المعتمدة في تحديد نسبة الفهرس.

و(و1، و2، و3، و ن) ترمز إلى الأوزان النسبية التقديرية التي أعطيت للمتغيرات م أ، م2، م3، م ن.

المعادلة هنا هي:

$$\text{ف}= \frac{\text{م}1\times \text{و}1+\text{م}2\times \text{و}2+\text{م}3\times \text{و}3}{\text{و}1+\text{و}2+\text{و}3}$$

$$\text{ف}= \frac{4\times0.5+9\times0.40+7\times0.20}{4+9+7} = \frac{7}{20} = \%35$$

إذن فإن فهرس القوة الشرائية هو 35٪ للمنطقة(أ) بغض النظر عن أية جهود تسويقية محتملة.

أما بالنسبة لمبيعات الشركة المتوقعة عام 2003 في المنطقة(أ) فهي تعادل مجمل المبيعات المتوقعة عام 2003 × فهرس القوة الشرائية:

$$\frac{35\times50.000}{100}$$ =175000وحدة نقدية قيمة المبيعات المتوقعة للمنطقة (أ).

هناك من يميز في عملية التنبؤ بالمبيعات أو بحصة المشروع في سوق المنتج بين نوعين من التنبؤ: التنبؤ المحتمل Potential Forecast، والتنبؤ المتوقع Expected Forecast.

2) طريقة متوسط استهلاك الفرد: Individual Average Consumption Method:

تعتمد هذه الطريقة على عملية مقارنة الاستهلاك الفعلي في سنة معينة مع عدد السكان في السنة نفسها ولا تصلح هذه الطريقة إلا في حالة واحدة وهي إذا كان الطلب على السلع غير مرن كالسلع الاستهلاكية الأساسية مثل الخبز والبنزين... الخ.

ويتم استخراج متوسط استهلاك الفرد بالمعادلة التالية:

$$\text{متوسط استهلاك الفرد} = \frac{\text{الاستهلاك الفعلي في سنة معينة}}{\text{عدد السكان في تلك السنة}}$$

وبفرض بقاء معدل الاستهلاك الفردي كما هو في المستقبل القريب، عند ذلك يمكن حساب الاستهلاك المتوقع (الطلب) على سلعة معينة في المستقبل بضرب معدل الاستهلاك الفردي بعدد السكان في المستقبل.

وفي حالة عدم تمكن من الحصول على بيانات الاستهلاك الفعلي يمكن الاعتماد على رقم الاستهلاك الظاهري ويساوي:

الاستهلاك الظاهري = الإنتاج المحلي من السلعة+الاستيراد منها– الصادرات– التغير في المخزون (أخر مدة– اول مدة).

- وفي حالة الاستعمال النهائي للمنتج يستخدم ما يسمى بمعاملات الاستهلاك، ولذا يسمى هذا الأسلوب بمعامل الاستهلاك. فعندما يتم تحديد قيمة هذا المعامل، يمكن تقدير مستوى الاستهلاك من خلال المعادلة التالية:

تقدير قيمة الاستهلاك المتوقع من المنتج = قيمة المعامل × حجم النشاط

مثال: باستخدام متوسط الفرد من سلعة ما في سنة2007 وبمعلومة البيانات الآتية:

المطلوب: تقدير الطلب على السلعة(س) في سنة2008، علماً بأن:

عدد السكان في دولة لسنة 2007 كان(30) مليون ومعدل النمو 2٪.

الإنتاج المحلي= 6 ملايين طن.

الاستيرادات =1 مليون طن.

الصادرات= 2مليون طن.

المخزون= صفر

الحل: الاستهلاك الظاهري= 6+1−2=5 ملايين طن.

متوسط استهلاك الفرد= $\frac{5000000}{30000000}$ = 0.167 طن=1670كغ.

عدد السكان لعام 2008= 30 × 100/2= 0.6+30= 30.6 مليون

الاستهلاك المتوقع لعام 2008= 30.6×0.167= 5011 مليون طن.

ومع هذا فإن هذه الطريقة لا تخلو من العيوب منها:

1. الاعتماد على متوسط عام لاستهلاك الفرد بالرغم من أنه هناك فئة مستهلكة للسلعة وفئة أخرى لا تستهلكها.
2. افتراض ثبات متوسط استهلاك الفرد وهذا غير منطقي.
3. افتراض ثبات العوامل الأخرى المؤثرة على استهلاك الفرد (مثل الدخل، والسعر) وهذا لا يتحقق في الواقع العلمي.

مثال:

إذا كان متوسط الاستهلاك الفعلي من الخبز للمواطن السوري عام 2002 هو بمعدل 25 كغم في الشهر وأن نسبة 80٪من المواطنين يعتبرون ضمن شريحة المستهلكين للخبز.

المطلوب: أوجد مجموع الطلب على الخبز عام 2005 إذا علمت أن مجموع سكان سوريا عام2005 سيكون 16مليون نسمة وأن متوسط الاستهلاك لن يتغير بالنسبة للمواطن، كما أن نسبة شريحة المستهلكين للخبز لم تغيير.

الحل:

متوسط استهلاك المواطن المستهلك للخبز يساوي 25 كغم في الشهر أي25×12= 300كغم في السنة.

عدد سكان سوريا عام 2005 يساوي 16مليون.

$$\frac{80 \times 16000000}{100}$$ = 12800000 مواطن مستهلك للخبز عام2005

12800000×300=3840000000كغم من الخبز مجموع استهلاك سورية عام 2005 اي 3840000 طن من الخبز.

وتستخدم هذه الطريقة في تقدير الطلب على المواد التموينية والطلب على مستوى البلد أو القطاع بالنسبة للحكومة أو الوكالات الاحتكارية.

تمرين:

إذا علمت أن متوسط استهلاك الفرد في سورية من الأحذية(3 ازواج) في السنة وأن نسبة المواطنين الذين يشكلون الشريحة الاستهلاكية للأحذية هي 90٪ من مجموع السكان وأن عدد سكان سورية عام 2005 هو 16مليون نسمة، كما ان الحصة السوقية للمنظمة التي تود تقدير مبيعاتها من الأحذية عام 2005 هي 7٪ من إجمالي استهلاك الأحذية.

المطلوب: قدّر مبيعات المشروع لعام 2005.

الحل:

عدد العملاء المتوقعين في البلد= 16000000×90٪= 14400000

حصــة المنظمــة الســوقية= 14400000×7٪= 1008000 عــدد عمــلاء المنظمة المتوقعين

مبيعات عام 2005= 1008000×3=3024000 وحدة من الأحذية.

مثال: يرغب أحد المواطنين في أنشاء محطة بنزين على الطريق اللاذقية–كسب، فإذا علمت أن متوسط عدد السيارات التي تعبر الطريق يومياً ماراً بالمحطة المقترحة 25000 سيارة ومعدل توقف السيارات في المحطة 2٪، ومتوسط استهلاك السيارة 20 لتر بنزين يومياً وعدد أيام العمل السنوية 300 يوم عمل.

المطلوب: تقدير حجم الطلب المتوقع.

الحل:

عدد العملاء المتوقعين = عدد السيارات المارة × معدل توقف السيارات في المحطة.

=25000×2٪= 500 سيارة

حجم الطلب اليومي عدد السيارات المتوقع توقفها في المحطة× معدل الاستهلاك اليومي للسيارة.

= 500×20= 10000لتر/يومي

حجم الطلب السنوي= حجم الطلب اليومي × عدد أيام العمل السنوية

= 10000×300=3000000 لتر/سنوي.

3) طريقة مرونات الطلب: Demands Elasticity's

تعد أحد طرق التنبؤ بالطلب هي الاعتماد على النماذج الاقتصادية التي تساعد على تحديد الطلب المتوقع كمتغير تابع في ضوء متغير أو من المتغيرات المستقلة كما أنها تعتمد على وجود بيانات عن السلعة.

وتعد مرونة الطلب من الأساليب التي يمثل نقطة بداية جيدة في تقدير حجم الطلب على السلعة محل الدراسة. وتهتم المرونة بقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع هذه المتغيرات يمكن أن تتمثل في الآتي:

(الحملات الترويجية، سعر بيع السلعة، سعر بيع السلع البديلة، سعر بيع السلع المكملة، عدد المستهلكين وأذواقهم، دخل المستهلكين أو الأسرة).

1. مرونة الطلب السعرية وتطبيقاتها:

يساعد تقدير معامل مرونة الطلب السعرية على التوصل إلى تقديرات الطلب. وطبقاً لمنطوق النظرية الاقتصادية يؤدي انخفاض السعر بصورة عامة إلى زيادة الطلب والعكس صحيح، ولكن يلاحظ أن مدى تأثير الطلب بالسعر يختلف من سلعة إلى أخرى وباختلاف مستويات المستهلكين، وتعني المرونة هنا نسبة التغيرات النسبية في حجم الطلب إلى التغير النسبي في السعر، ويمكن التعبير عنها كمعامل على النحو التالي:

$$\text{مرونة الطلب السعرية} = \frac{\text{التغيير النسبي في الكمية المطلوبة من السلعة}}{\text{التغيير النسبي في سعر السلعة}}$$

يلاحظ أن قيمة مرونة الطلب السعرية ذات إشارة سالبة دائماً (باستثناء حالة الطلب عديم المرونة، تساوي صفر)، وذلك لوجود العلاقة العكسية بين الكمية المطلوبة من السلعة وثمنها.

كما يلاحظ أن هذا المعامل يفيد كثيراً في دراسة الحساسية في اقتصاديات المشروع، فهو يمكّن من دراسة مستويات الأسعار التي قد تسود في المستقبل ومن الواضح أن التغيرات في الأسعار تؤثر على المبيعات، ومن ثم على كل من مستويات الإنتاج وتكاليف الإنتاج للوحدة.

ولكن يؤخذ على هذا المعامل افتراض ثبات العوامل الأخرى للسوق على حالها. ومن الواضح أن هناك عوامل عدة تؤثر على المرونة السعرية لسلعة ما منها، السلع البديلة والمكملة ودرجة ضرورية أو كمالية السلعة وثمن السلعة ذاتها.

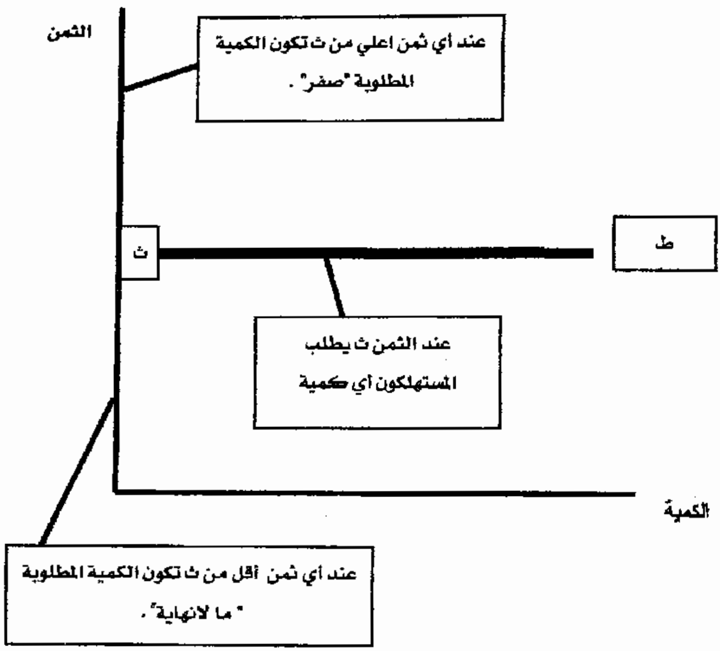
بالإضافة إلى أن هذا المعامل لا يطبق إلاّ تغيرات طفيفة جداً في السعر فهو لا يبقى ثابتاً على مدى واسع من تغيرات الأسعار.

2. درجات المرونة:

تصنف المرونة إلى خمس درجات وفقاً لدرجة استجابة الطلب على السلعة للتغير في الثمن:

- طلب تام المرونة Perfectly elastic Demand
- طلب مرن Elastic Demand
- طلب متكافئ المرونة Unit Elastic Demand
- طلب غير مرن Inelastic Demand
- طلب عديم المرونة Perfectly Inelastic Demand

أولاً: طلب تام المرونة Perfectly elastic Demand:

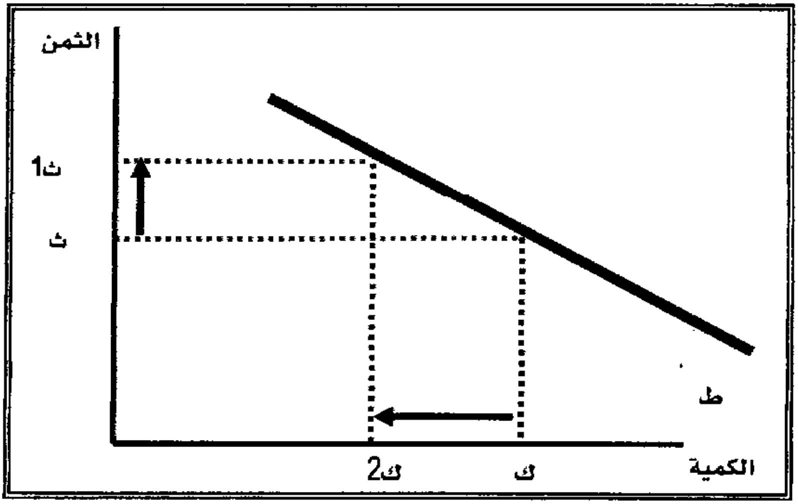


شكل رقم (2 – 13) طلب تام المرونة

في هذه الحالة تزيد الكمية المطلوبة من السلعة إلى ما لانهاية نتيجة لانخفاض الثمن بمقدار صغيرجداً، و تقل حتى تكاد أن تتلاشي نتيجة لزيادة الثمن بمقدار صغير جداً. وتكون قيمة معامل المرونة تساوي ما لانهاية (المرونة =∞). ويمكن تصور ذلك في حالة الطلب على سلعة يوجد لها بديل متماثل ، فارتفاع ثمنها بنسبة صغيرة جداًقد يدفع المستهلكين للامتناع عن استهلاكها واستهلاك السلعة البديلة. وهذه الحالة يوضحها الشكل(1) وكما هو واضح من الرسم، عند الثمن ث يستطيع المستهلكون شراء أي كمية، أما إذا ارتفع الثمن بمقدار صغيرجداً (يقترب من الصفر) تتلاشى الكمية المطلوبة. وإذا انخفض الثمن بمقدار صغيرجداً (يقترب من الصفر) تزيد الكمية المطلوبةحتى تصل إلى مالانهاية.

ثانياً: طلب مرن Elastic Demand:

في هذه الحالة تتغير الكمية المطلوبة من السلعة نتيجة لتغير الثمن، ولكن نسبة التغير في الكمية المطلوبة اكبر من نسبة التغير في الثمن. وتكون قيمة معامل المرونة اكبر من الواحد (المرونة > 1). كما يوضح الشكل التالي:

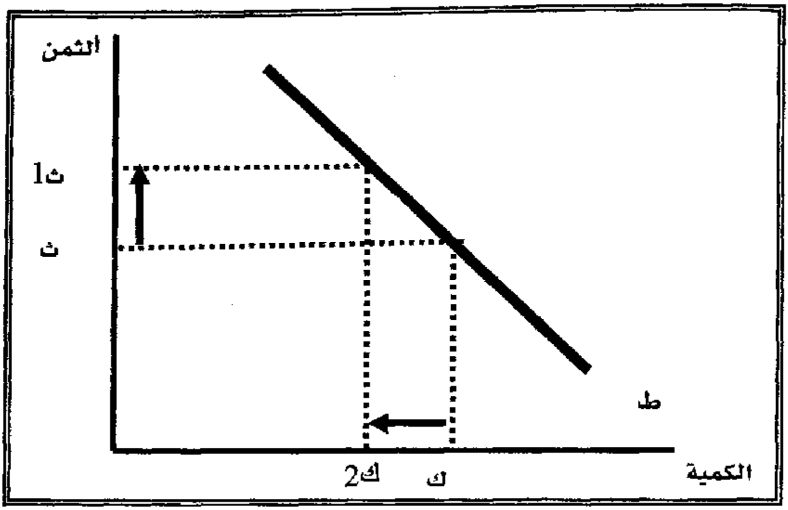


شكل رقم (3 – 13) طلب مرن

وكما هو واضح من الرسم عندما كان الثمن ث كانت الكمية المطلوبة ك، وعندما ارتفع الثمن إلى ث1 انخفضت الكمية المطلوبة إلى ك2. ونسبة التغير في الكمية المطلوبة اكبر من نسبة التغير في الثمن.

ثالثاً: طلب متكافئ المرونة Unit Elastic Demand:

في هذه الحالة تتغير الكمية المطلوبة من السلعة نتيجة لتغير الثمن بنفس النسبة، وتكون قيمة معامل المرونة مساوية الواحد (المرونة = 1). كما يوضح الشكل التالي:

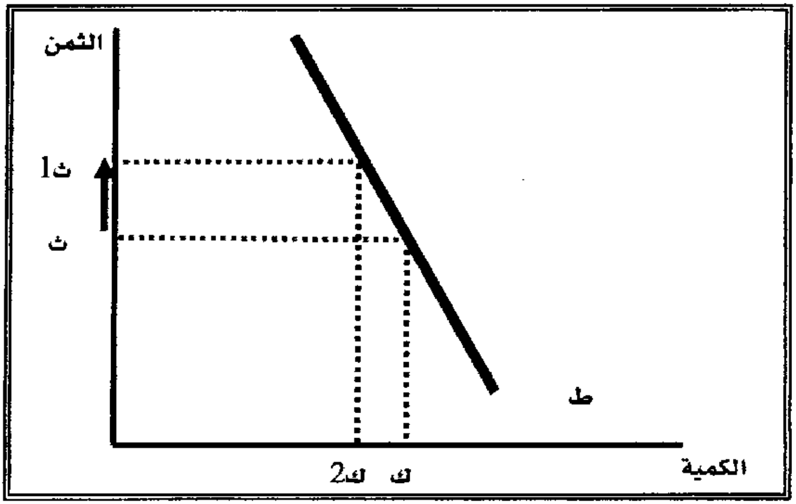


شكل رقم (4 – 13) طلب متكافئ المرونة

وكما هو واضح من الرسم عندما كان الثمن ث كانت الكمية المطلوبة ك وعندما ارتفع الثمن إلى ث1 انخفضت الكمية المطلوبة إلى ك2. ونسبة التغير في الكمية المطلوبة تساوي نسبة التغير في الثمن.

رابعاً: طلب غير مرن Inelastic Demand:

في هذه الحالة تتغير الكمية المطلوبة من السلعة نتيجة لتغير الثمن، ولكن بنسبة أقل من نسبة التغير في الثمن. وتكون قيمة معامل المرونة أقل من الواحد (المرونة > 1). كما يوضح الشكل التالي:

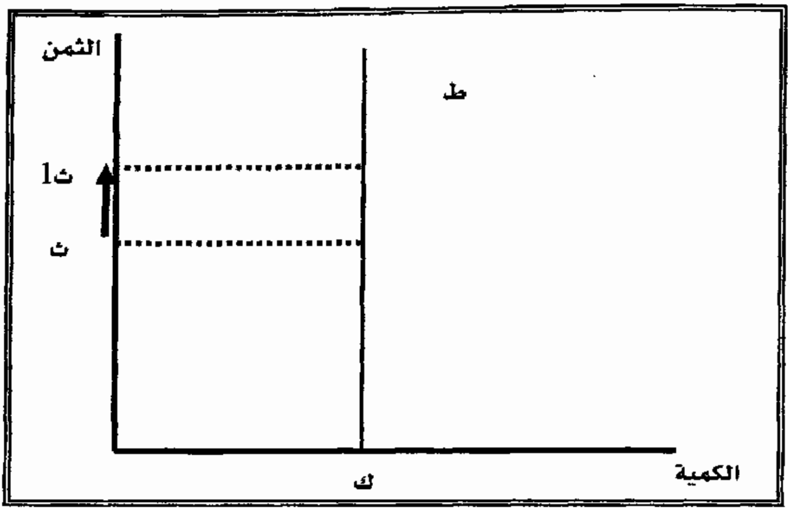


شكل رقم (5 – 13) طلب غير مرن

وكما هو واضح من الرسم عندما كان الثمن ث كانت الكمية المطلوبة ك وعندما ارتفع الثمن إلى ث1 انخفضت الكمية المطلوبة إلى ك2. ولكن نسبة التغير في الكمية المطلوبة أقل من نسبة التغير في الثمن.

خامساً: طلب عديم المرونة Perfectly Inelasti:

في هذه الحالة تكون الكمية المطلوبة من السلعة لا تتأثر بتغير الثمن، وتكون قيمة معامل المرونة مساوية للصفر كما هو الحال في بعض السلع الضرورية مثل الخبز أو الدواء، فسواء ارتفع أو انخفض الثمن فإن الكمية المطلوبة منها لا تتأثر بالتغير في الثمن. و يوضح الشكل التالي الطلب عديم المرونة:



شكل رقم (6 – 13) طلب عديم المرونة

وكما هو واضح من الرسم عندما كان الثمن ث كانت الكمية المطلوبة ك وعندما ارتفع الثمن إلى ث1 بقيت الكمية المطلوبة ثابتة كما هي ك . اي أن الطلب على السلعة عديم المرونة.

❖ المرونة والإيراد الكلىElasticity and Total Revenue:

ترجع أهمية دراسة مرونة الطلب ليس فقط من الناحية النظرية ولكن أيضا من الناحية العملية. فمرونة الطلب تخبرنا عن مدى تأثير التغير في الثمن على الإيراد الكلي. فقد يرغب المنتجين معرفة تأثير التغير في الثمن على الكميات المطلوبة وبالتالي كمية الأرباح المحققة، ويعتبر الإنفاق الكلى للمستهلكين بمثابة الإيراد الكلى للبائعين.

الإيراد الكلي:

الإيراد الكلى عبارة عن حاصل ضرب ثمن السلعة في الكمية المباعة (المشتراة).

الإيراد الكلي = الكمية × الثمن

❖ **علاقة مرونة الطلب بالإيراد الكلي**

حالة الطلب المرن Elastic Demand:

إذا كان الطلب على السلعة مرن، فإن زيادة الثمن تؤدي إلى تخفيض الإيراد الكلي، وعلى العكس تخفيض الثمن تؤدي إلى زيادة الإيراد الكلي.

حالة الطلب غير المرن Inelastic Demand:

إذا كان الطلب على السلعة غير مرن، فأن زيادة الثمن تؤدي إلى زيادة الإيراد الكلي، وبالعكس تخفيض الثمن تؤدي إلى تخفيض الإيراد الكلى.

حالة الطلب المتكافئ المرنة Unit-Elastic Demand:

إذا كان الطلب على السلعة متكافئ المرونة، فإن التغير في الثمن لا يؤثر في الإيراد الكلي.

مثال: إذا كانت العلاقة بين الطلب والأسعار للثلاجات على النحو التالي:

السنوات	2000	2001	2002
السعر بالدينار	600	500	550
الطلب بالوحدة	400	500	؟

وبفرض بقاء معدل الاستهلاك الفردي كما هو في المستقبل القريب، عند ذلك يمكن حساب الاستهلاك المتوقع (الطلب) على سلعة معينة في المستقبل بضرب معدل الاستهلاك الفردي بعدد السكان في المستقبل.

وفي حالة عدم تمكن من الحصول على بيانات الاستهلاك الفعلي يمكن الاعتماد على رقم الاستهلاك الظاهري ويساوي:

الاستهلاك الظاهري = الإنتاج المحلي من السلعة+الاستيراد منها– الصادرات– التغير في المخزون (أخر مدة– أول مدة).

- وفي حالة الاستعمال النهائي للمنتج يستخدم ما يسمى بمعاملات الاستهلاك، ولذا يسمى هذا الأسلوب بمعامل الاستهلاك. فعندما يتم تحديد قيمة هذا المعامل، يمكن تقدير مستوى الاستهلاك من خلال المعادلة التالية:

تقدير قيمة الاستهلاك المتوقع من المنتج = قيمة المعامل × حجم النشاط

مثال: باستخدام متوسط الفرد من سلعة ما في سنة2007 وبمعلومة البيانات الآتية:

المطلوب: تقدير الطلب على السلعة(س) في سنة2008، علماً بأن:

عدد السكان في دولة لسنة 2007 كان(30) مليون ومعدل النمو 2٪.

الإنتاج المحلي= 6 ملايين طن.

الاستيرادات =1 مليون طن.

الصادرات= 2مليون طن.

المخزون= صفر

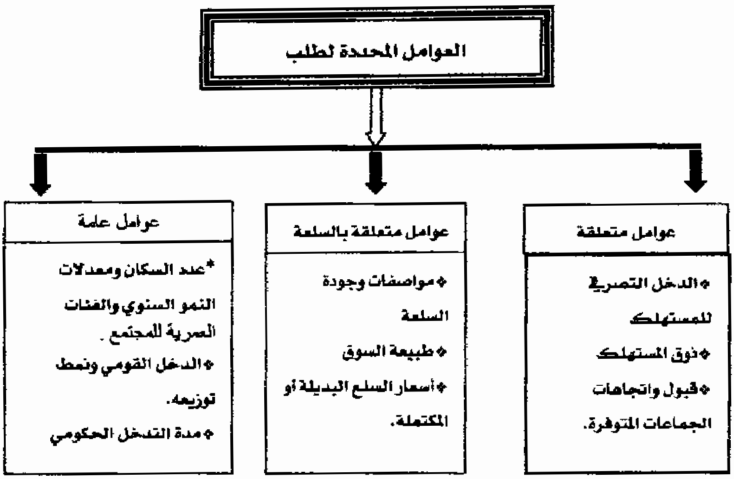
2. $EP_{XY} < 0$ يعني ذلك أن السلعة (X) تكمل السلعة(Y) في عملية الاستهلاك ويعني أيضاً أن زيادة السعر على السلعة (X) سيؤدي إلى نقصان الطلب ليس نقط على هذه السلع وإنما أيضاً على السلعة (Y) ، مثال ذلك (السيارات والبنزين).
3. $EP_{XY} = 0$ أي أن السلعتين مستقلتين ولا علاقة للسعر والطلب على السلعة(X) بالسعر للسلع (Y،X) ويعبر عنها بالرمز EXY تعرف بأنها النسبة بين التغير النسبي في الكمية من X_I وبين الغير النسبي في سعر السلعة Y_I أي $EXY = \frac{dx_i}{dpy_i} \cdot \frac{p(y_i)}{x_i}$
4. ويمكن استخدام هذا القانون أو هذه الخاصية للعلاقة بين السلع في التنبؤ والتخطيط لحجم الطلب المتوقع في المدى القصير والمتوسط كالمتغيرات الأخرى ثابتة وبالتالي ثبات قيمة معامل المرونة وصحية النتائج التي نحصل عليها عند التطبيق العملي.
5. تحديد محددات الطلب والعرض على منتجات المشروع الصغير:

فإن الطلب على أي سلعة أو خدمة معينة سوف يتحدد بمجموعة من العوامل التالية.

العوامل التي يؤثر في الطلب على السلع التي تنتجها المشاريع:

- عدد السكان ومعدلات النمو السنوي والفئات العمرية للمجتمع.
- مواصفات وجودة السلعة.
- طبيعة/شكل سوق السلعة.
- ثمن السلعة.
- الدخل التصريفي للمستهلك .
- الدخل القومي ونمط توزيعه.
- ذوق المستهلك.
- مدى التدخل الحكومي.

- أسعار السلع البديلة أو المكملة.
- ميول واتجاهات الجماعات المؤثرة.



❖ **العوامل المحددة للعرض من السلعة التي ينتجها المشروع:**

- رؤية ورسالة وأهداف المشروعات.
- المستوى الفني التكنولوجي.
- سعر السلعة.
- مرونة العرض.
- أسعار خدمات عوامل الإنتاج.
- التغيرات في المخزون والقدرة على التخزين.
- البيئة الاستثمارية.
- السياسة النقدية الائتمانية.
- التجارة العالمية.

5) مرونة الطلب الدخلية واستخدمها:

تشير مرونة الطلب الدخليه إلى درجة استجابة الطلب من سلعة ما للتغير في الدخل مع ثبات العوامل الأخرى. ويؤثر في هذه المرونة العوامل التالية:

1. أنواع السلع.
2. شرائح الدخل
3. المناطق الجغرافية.

ويتم تحديد معامل مرونة الطلب الدخليه على النحو التالي:

$$\text{مرونة الطلب الدخليه} = \frac{\text{التغير النسبي في الطلب}}{\text{التغير النسبي في الدخل}}$$

ويمكن أن تستخدم مرونة الطلب الدخليه في عدد من الاستخدامات نحصرها فيما يلي:

تصنيف السلع المختلفة:

يمكن تقسيم إلى عادية ودنياً وفقاً لمرونة الطلب الدخليه:

- فالسلعة العادية NORMAL GOOD هي السلعة التي تكون مرونة الطلب الدخليه بالنسبة لها موجبة (EDR>0). ويعبر هذا عن حقيقة مؤداها أن الزيادة في الدخل تؤدي إلى زيادة في الطلب على السلعة والعكس صحيح وذلك مع ثبات العوامل الأخرى.
- أما السلعة الدنيا INFRIOR GOOD فهي السلعة التي تكون مرونة الطلب الدخليه الخاصة بها سالبة (EDR>0) حيث أن السلعة الدنيا عادة

ما تكون سلعة ذات نوعية رديئة وسعرها منخفض ولها بدائل ذات نوعية أفضل وسعر أعلى. ولكونها رخيصة نسبياً فإن المستهلك الفقير يعتمد عليها في استهلاكه بدرجة أكبر. ولكن عندما يغتني الفرد أي يزداد دخله على حد أدنى معين فإنه ينزع للحصول على بدائل ذات نوعية أفضل وإن كانت ذات سعر أعلى. ومن ثم فإن السلعة الدنيا هي السلعة التي يقل الطلب عليها بزيادة الدخل. ومن الأمثلة عليها الأقمشة الشعبية وخدمة ركوب المواصلات العامة كالترام والأتوبيس وغيرها.

- ومن ناحية أخرى يمكن تقسيم السلع إلى ضرورية NECESSITIER وكمالية LUXWRY GOOD وفقاً لمرونة الطلب الدخليه لكل منهم.
- فالسلع الضرورية هي التي تكون مرونة الطلب الدخليه بالنسبة لها أقل من الواحد. فإذا انخفض دخل المستهلك بنسبة معينة فإن طلبه على السلع الضرورية يقل بنسبة أقل والعكس صحيح. وتعتبر بذلك السلع الدنيا أحد أنواع السلع الضرورية طالما أن مرونة طلبها الداخلية أقل من الواحد.
- أما السلع الكمالية فهي التي تكون المرونة الطلب الدخليه بالنسبة لها أكبر من الواحد. فالسلع الكمالية هي أول ما يستغني عنه المستهلك عندما ينخفض دخله، ولذلك إذا انخفض الدخل بنسبة ما فإن الطلب على السلع الكمالية يقل بنسبة أكبر والعكس صحيح.

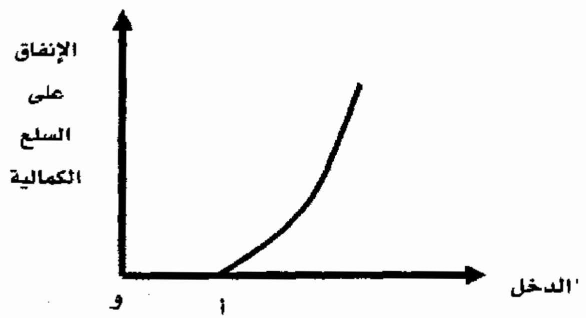
- **التعرف على سلوك الإنفاق:**

يمكن تحديد النصيب النسبي للسلعة من الميزانية بالنسبة التالية:

$$ق = \frac{\text{الإنفاق على السلعة}}{\text{الدخل المخصص للإنفاق}} = \frac{\text{كمية مطلوبة} \times \text{السعر}}{\text{الدخل المخصص للإنفاق}}$$

ومع ثبات سعر السلعة نتوقع:

أ. أن النصيب النسبي للسلع الكمالية من الميزانية يزداد مع زيادة الدخل ولعل السبب في ذلك هو أن الكمية المطلوب من هذه السلع تزداد بنسبة أكبر من نسبة الزيادة في الدخل نظراً لأن مرونة طلبها الدخليه أكبر من الواحد. ويمكن تصوير سلوك الإنفاق على السلع الكمالية عبر مراحل التقديم الاقتصادي المختلفة وبالشكل التالي.



شكل (7 – 13) علاقة الدخل والإنفاق في حالة السلع الكمالية

ويلاحظ من الشكل أن الإنفاق على السلع الكمالية لا يبدأ إلا بعد أن يصل لحد أدنى معين هو(و أ):

أ. أن النصيب النسبي للسلع الضرورية (مثل الغذاء والكساء) من الميزانية يقل مع زيادة الدخل. ولعل السبب في ذلك هو أن الكمية المطلوبة منها تزداد بنسبة أقل من نسبة الزيادة في الدخل نظراً لأن مرونة الطلب الدخليه الخاصة بها أقل من الواحد.

وهذاما يعرف بقانون أنجل والذي يشير إلى أن النصيب النسبي للسلع الاستهلاكية من الدخل يتناقص مع تزايد الدخل ويمكن تصوير سلوك الإنفاق

على السلع الضرورية عبر مراحل التقدم الاقتصادي المختلفة من خلال الشكل السابق.

مثال: على وفق البيانات الخاصة عن الطلب على الأحذية ومتوسط الدخل في أحد الدول:

السنوات	الطلب على الأحذية	متوسط الدخل وحدة نقدية
2007	10 مليون زوج	1600
2008	12 مليون زوج	2000

علماً بأن:

1. الدخل سوف يرتفع في 2009 إلى 2200 وحدة نقدية.
2. معدل الادخار 15٪
3. معدل الاستهلاك الخاص إلى إجمالي الاستهلاك 80٪

المطلوب:

1. فما هو حجم الطلب المقدر على الأحذية في عام 2009؟
2. بيّن ذلك باستخدام معامل المرونة الدخلية بين 2007 و2008.

الحل: مجموع إنفاق المستهلكين في عام 2007= 1600× 85٪×8٪= 1088 مليون وحدة نقدية.

مجموع إنفاق المستهلكين في عام 2008= 2000× 85٪×8٪= 1360 مليون وحدة نقدية.

مجموع إنفاق المستهلكين في عام 2009= 2200× 85٪×8٪= 1496 مليون وحدة نقدية.

السنوات	الطلب على الأحذية	متوسط الدخل وحدة نقدية
2007	10 مليون زوج	1088
2008	12 مليون زوج	1360

$$\text{مرونة الطلب الدخليه} = \frac{\text{التغير النسبي في الطلب}}{\text{التغير النسبي في مجموع إنفاق المستهلكين}}$$

المرونة الدخلية بين 2007، 2008= 0.8

$$0.8 = \frac{1496-1360}{1360} \div \frac{\text{ط}-12}{12} = 12096 \text{ تقريباً}$$

مما تقدم وبعد الحصول على المعلومات الخاصة بالتنبؤ بالطلب المستقبلي والمعلومات الأخرى عن السوق والمنافسين والمستهلكين من حيث النوعية المتوقعة ومستويات الأسعار التي يفضلونها، دوافعهم للشراء وأسباب التفضيل يتوجب على القائم بالتحليل إعداد الخطة التسويقية المتوقعة لمنتجات المشروع وذلك في حالة التأكد من وجود طلب حقيقي على منتجات المشروع. أما إذا أثبتت الدراسة التسويقية عن عدم وجود طلب كافي على منتجات المشروع فقد يتم العودة مرة ثانية إلى محاولة إيجاد فكرة أخرى للمشروع أو تشكيلة أخرى للمنتجات تشبع نفس الحاجة أو الفكرة ويتم ذلك في التقرير النهائي للمشروع.

6) مرونة الإنفاق الترويجي Promotion Cost Elasticity:

أوردنا فيما سبق أن الترويج هو أحد عناصر المزيج التسويقي والذي يلعب دوراً هاماً في لفت نظر العملاء إلى المنتج وفوائده وصفاته. ويأخذ الترويج أهمية خاصة عند طرح منتج جديد أو إجراء تعديلات في منتج بلغ مرحلة "النضج" ويخشى أن يبدأ في الانحدار. وتبين مرونة الإنفاق الترويجي مدى الارتباط بين

الطلب على المنتج والجهود الترويجية التي تبذل لجذب العملاء لهذا المنتج. ويمكن التعبير عن معامل الإنفاق الترويجي بما يلي:

$$\text{مرونة الإنفاق الترويجي} = \frac{\text{ب}2 - \text{ب}1}{\text{ب}1} \div \frac{\text{ت}2 - \text{ت}1}{\text{ت}1}$$

ب2: ترمز إلى الطلب الحالي أو المتوقع على المنتج.

ب1 : ترمز إلى الطلب السابق

ت2: ترمز إلى الإنفاق الترويجي الحالي أو المتوقع.

ت1 : ترمز إلى الإنفاق الترويجي السابق.

مثال:

تظهر سجلات إحدى شركات التأمين على الحياة المعلومات التالية التي تربط بين حملات الترويج لخدماتها وبين الطلب على بوالص التأمين لديها خلال عامي 2001 و2002:

السنة	الإنفاق الترويجي(بالآلاف)	الطلب(آلاف)
2001	2	30
2002	3	45

ويتوقع أن تقوم الشركة خلال عام 2003 بحملة ترويجية قدرت نفقاتها ب 4000 دينار.

المطلوب:

1. إيجاد مرونة الإنفاق الترويجي.

ب. تقدير الطلب المتوقع على التأمين خلال عام 2003.

الحل:

$$\text{مرونة الإنفاق الترويجي} = \frac{45-30}{1} \div \frac{3-2}{2} = 1$$

أي أن معامل مرونة الإنفاق الترويجي يعادل 100٪

$$1 = \frac{\text{ب}2-45}{45} \div \frac{4-3}{3}$$

$$1 = \frac{\text{ب}2-45}{45} \div \frac{1}{3} =$$

$$1 = \frac{\text{ب}2-45}{45} \times \frac{3}{1}$$

$$1 = \frac{3(\text{ب}2-45)}{45}$$

$$45 = 3\text{ب}2 - 135$$

$$180 = 3\text{ب}2$$

$$60 = \text{ب}2$$

إن الطلب المتوقع عام 2003 هو 60 الف دينار.

أ. طريقة المتوسط البسيط Simple Average Method:

في هذا الطريقة يتم احتساب المتوسط الحسابي للطلب خلال فترة ماضية (سنوات، أشهر، أسابيع) ويستخدم المتوسط الناتج كتنبؤ بحجم الطلب في الفترات القادمة.

$$\bar{x} = \frac{\sum_{D=1}^{n} D}{N}$$

حيث أن:

D: تمثل الطلب في الفترة الماضية.

N: عدد مفردات العينة.

تمرين: الجدول الآتي يمثل زوار المرضى في أحد المستشفيات في الأسبوع خلال الفترة الماضية.

والمطلوب:

استخدم طريقة المعدل البسيط في التنبؤ بحجم الطلب المتوقع:

الأسبوع	الطلب الفعلي D
1	401
2	380
3	411
4	415
5	393
6	375
المجموع	2375

$$\bar{x}=\frac{\sum_{D=1}^{n} D}{N}=\frac{2375}{6}=396$$

اي تقريباً 396 زائر وهذا الرقم يعبر عن الطلب المتوقع في الأسابيع القادمة.

ب. طريقة المتوسط المتحرك البسيط:

يعد من أبسط الأساليب الكمية في تحديد الاتجاه في السلسلة، وفي التنبؤ بالطلب على المنتجات، وحسب هذا الأسلوب فإن التنبؤ للطلب هو مجموع الطلب لعدد من الفترات الماضية مقسوماً على عددها وذلك وفق القاعدة التالية:

$$SMAT=\frac{\sum_{K=1}^{n} D_{t-k}}{N}$$

حيث أن:

SMAT: المتوسط المتحرك البسيط للفترةt.

N: مجموع الفترات.

K: مؤشرات الفترات (k=1,2,3...).

N: طول المتوسط (1>N).

Dt-k: الطلب الحقيقي للفترة t-k.

ولحساب المتوسط المتوقع لحجم الطلب في كل سنة تالية يكفي أن نضيف أحدث قيمة وتحذف أقدم قيمة لحجم الطلب.

تمرين: البيانات التالية تظهر الطلب الذي تحقق على المصابيح الكهربائية لشركة النور للأشهر من كانون الثاني إلى كانون الأول عام 2010.

والمطلوب:

إجراء التنبؤ للأشهر من 5– 12 باستخدام المتوسطات المتحركة على أساس /4/اشهر:

الشهر	الطلب	متوسط متحرك طوله /4/ فترات
1	25	-
2	30	-
3	32	-
4	40	-
5	48	32=4÷25+30+32+40
6	58	38=4÷30+32+40+48
7	65	45
8	75	53
9	70	62
10	45	67
11	40	64
12	35	58

من الجدول السابق نلاحظ بأن التنبؤات لمدة /4اشهر/، لذلك فإن التنبؤات التي نحصل عليها اعتباراً من الشهر الخامس كما هو موضح في الجدول حيث أن:

$$SMAT=\frac{\sum_{K=1}^{n}D_{t-k}}{N}=\frac{D1+D2+D3+D4}{4}=\frac{40+32+36+25}{4}=32$$

وهكذا بالنسبة لبقية الأشهر حتى كانون الثاني.

وهكذا كلما تقدمنا فترة نقوم بإسقاط فترة واحدة من الماضي ولهذا نطلق على هذه الطريقة تسمية المتوسطات المتحركة.

مزايا استخدام هذه الطريقة:

1. سهلة التطبيق والفهم.
2. لا تحتاج لبيانات كثيرة.

اما عيوب هذه الطريقة:

❖ **نتائج التنبؤ تعتمد على طول المتوسط:**

تتطلب الاحتفاظ بجميع البيانات عن الماضي مما يؤدي إلى حفظ واسترجاع البيانات التي تدخل في حساب التنبؤ.

ج. المتوسط المتحرك الموزون (المرجح) Weight Moving Average:

إن الأسلوب السابق يعطي نفس الوزن لجميع المشاهدات أو البيانات التي تدخل في حساب التنبؤ. والوزن النسبي لكل مشاهدة في المثال السابق 0،25ويمكن تغير الأوزان النسبية حسب الخبرة الشخصية عن الطلب في الماضي ولكن بشرط إن يكون مجموع الأوزان واحداً. ويطلق على هذه الطريقة بالمتوسط المتحرك والموزون.

تمرين: عودة إلى البيانات في المثال السابق بهدف إجراء تنبؤ للأشهر من 5–12 باستخدام الأوزان النسبية التالية:

وحسب هذه الطريقة فإن التنبؤ للشهر الخامس يحسب كما يلي:

$$WMA_5 = \frac{(4\times 40)+(3\times 32)+(2\times 30)+(1\times 25)}{10} = 34$$

الأوزان	تطبيق الوزن
4	الشهر السابق
3	قبل شهرين
2	قبل ثلاثة أشهر
1	قبل أربعة أشهر
10	مجموع الأوزان

$$WMA_6 = \frac{(4 \times 48) + (3 \times 40) + (2 \times 32) + (1 \times 30)}{10} = 40$$

وبنفس الطريقة يمكن حساب المتوسط التحرك الموزون لبقية الأشهر.

حالة تطبيقية:

باستخدام أرقام الطلب الفعلية المتوفرة عن إحدى السلع خلال الخمسة سنوات السابقة كما يلي:

السنة	2005	2006	2007	2008	2009
الطلب الفعلي	24	46	84	44	26

المطلوب:

التنبؤ بالطلب لعام 2004 و2006باستخدام معادلة خط الاتجاه العام.

د. المدخل الإحصائي والرياضي في التنبؤ: Statistical and Mathematical Approach:

يعتمد المدخل الإحصائي والرياضي في التنبؤ على استخدام البيانات الإحصائية والحسابية المتعلقة ببعض أوجه نشاط المنظمة والمتغيرات التي تؤثر في تلك الأنشطة وتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية والمعادلات والنماذج الرياضية في تحليل وتفسير تلك البيانات ومحاولة الاستفادة من إسقاط تلك البيانات على مستقبل بعض أنشطة المنظمة كالتنبؤ مثلاً بالمبيعات المتوقعة أو عدد مندوبي المبيعات المتوقعين في المستقبل.

ومن أهم هذه الطرق المستخدمة في عملية التنبؤ بحجم أو قيمة المبيعات المتوقعة حسب المدخل الإحصائي والرياضي ما يلي:

❖ طريقة تحليل السلاسل الزمنية: Time Series Analysis:

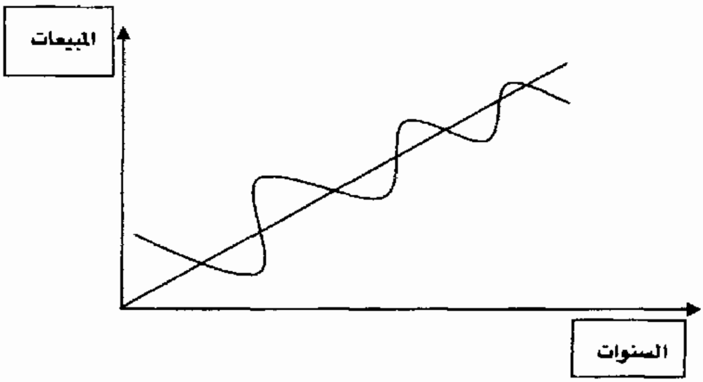
يتطلب استخدام أحد طرق تحليل السلاسل الزمنية ضرورة وجود بيانات عن المبيعات الفعلية لسلسلة زمنية متصلة بمعنى إذا كانت الفترات المختارة بين 1991– 2000 فيجب ان تكون البيانات المتوافرة لسنوات السلسلة العشرة فإذا كانت بيانات 1995 غيرمتوافرة فلا يمكن استخدام أساليب تحليل السلاسل الزمنية في تلك الحالة ونفرض توافر بيانات تاريخية عن مبيعات سلسلة زمنية متصلة، فإن البدائل المتاحة لتقدير حجم الطلب في تلك الحالة هي:

- الطرق البيانية.
- طريقة المربعات الصغرى.

◆ **طريقة الاتجاه العام البيانية:**

ويستلزم تقدير المبيعات باستخدام هذه الطريقة، إتباع الخطوات التالية:

1. الحصول على المبيعات التاريخية لسلسلة زمنية سابقة مباشرة على الفترات المطلوب إعداد تقدير لمبيعاتها.
2. تصوير العلاقة بين المبيعات والزمن بيانياً.
3. تمهيد خط الاتجاه العام يدوياً بحيث تمر الخط بأكبر عدد ممكن من النقاط.
4. مد خط الاتجاه العام لتغطية عدة فترات مستقبلية.
5. تقدير المبيعات باستخدام خط الاتجاه العام.



شكل (8 – 13) يوضح العلاقة بين المبيعات والزمن وخط الاتجاه العام.

تتميز هذه الطريقة بالبساطة والوضوح ولا تحتاج إلى أي مهارات خاصة، وإن كان يعيبها عدم الدقة حيث أن خط الاتجاه العام يتم تمهيده يدويا ولهذا فهو يختلف من شخص لآخر ويمكنك أن تجرب ذلك بنفسك، من العيوب الأخرى لهذه الطريقة هي اعتبارها أن المستقبل امتداد طبيعي لماضي وليس هذا أمراً سليماً دائماً فالأرقام الفعلية تعكس تذبذب المبيعات صعوداً أو هبوطاً وهذا ما لا يعكسه خط الاتجاه العام.

❖ مفهوم سنة الأساس في السلاسل الزمنية وأهميتها

Basic Year Concept in Time Series:

سنة الأساس هي السنة التي تعتبر قاعدة انطلاق التنبؤ حيث تكون العوامل فيها التي تتحكم في تقدير حجم المبيعات مستقرة ومنتظمة وليست هناك مفاجآت في سلوك تلك العوامل التي تحدد المبيعات خلال تلك السنة. وتؤخذ الفترة الزمنية لتقدير حجم المبيعات بطريقة السلاسل الزمنية اعتباراً من سنة الأساس إلى السنة المراد التنبؤ بمبيعاتها. أما دور سنة الأساس في عملية التقدير البيانية باستخدام بيانات السلاسل الزمنية على محوري السينات والصادات فإنها تمثل نقطة التقاء المنحنى البياني وخط الاتجاه العام الذي يستخدم في عملية التنبؤ. أما دور سنة الأساس في عملية تقدير المبيعات حسابياً فإن ذلك يعود إلى معادلة خط الاتجاه العام وهي:

ص= أ+ ب س

حيث أن:

س= الفرق بين السنة المراد التنبؤ بمبيعاتها وسنة الأساس.

❖ معدل النمو العام للمبيعات Sales General Growth Rate:

يحسب معدل النمو للمبيعات بإيجاد الفرق بين مبيعات سنة والسنة التي سبقتها ثم يقسم على مبيعات السنة السابقة باعتبارها سنة الأساس للسنة اللاحقة ويضرب الناتج بـ 100 فتكون النتيجة هي معدل النمو للمبيعات في تلك السنة (النسبة المئوية).

ولإيجاد المبيعات المتوقعة من خلال السلاسل الزمنية وباستخدام معدل النمو العام للمبيعات نقوم بجمع معدلات نمو مبيعات سنوات السلسلة ونقسمها على عدد سنوات السلسلة فنحصل على معدل النمو العام للمبيعات. نضرب معدل

النمـو العـام للمبيعـات في مبيعـات السـنة الـتي تسـبق مباشـرة السـنة المـراد التنبـؤ بمبيعاتها ثم نضيف أو نطرح الناتج إلى مبيعات تلك السنة الـتي تسبق سـنة التنبـؤ فنحصل على المبيعات المتوقعة لسنة التنبؤ.

مثال:

إذا علمت أن مبيعـات شـركة الكـاية لـلأدوات المكتبيـة كانـت خـلال الفـترة (2000– 2004) كالآتي:

السنة	المبيعات (آلاف ليرات)
2000	300
2001	340
2002	480
2003	560
2004	600

المطلوب:

إيجـاد قيمـة المبيعـات المتوقعـة عـام 2005باسـتخدام معـدل النمـو العـام للمبيعات.

نعتبر أول سنة في بداية السلسلة سنة الأساس لما تليها وهكذا إلى سنة ما قبل التنبؤ.

الحل:

السنة	المبيعات(بالألف)	النمو أو النقص	معدل النمو السنوي
2000	300	-	-
2001	340	40	٪13=100×300÷40
2002	480	140	٪41=100×340÷140
2003	560	80	٪16.7=100×480÷80
2004	600	40	٪7.1=100×560÷40

$$\text{معدل النمو العام للمبيعات} = \frac{\%7.1+\%16.7+\%41+\%13}{5} = \%\ 15.56$$

مبيعات سنة ما قبل التنبؤ 2004 هي 600 ألف دينار

$$\text{معدل النمو العام في قيمة المبيعات} = \frac{15.56\times3000000}{100} = 93360$$

693360 =93360+600000 دينار المبيعات المتوقعة لعام 2005.

ه. طريقة المربعات الصغرى:

تستهدف طريقة المربعات الصغرى التخلص من عيب عدم الدقة التي تصاحب عمليات تمهيد خط الاتجاه العام يدوياً ويتم استخدام معادلة خط الاتجاه العام(معادلة المستقيم).

ص= أ ب س

حيث أن:

ص= قيمة المبيعات

أ، ب= قيم ثوابت تحدد معالم خط الاتجاه العام من حيث ميل الخط وتقابله مع المتغير التابع.

س= ترتيب الفترة الزمنية 1،2،3.... ن.

ويتم التوصل إلى قيم أ، ب من خلال بيانات المبيعات التاريخية للسلسلة الزمنية التي يتم دراستها وتستخدم المعادلات 1.2 في التوصل إلى قيم أ، ب.

مجـ ص= ن أ= ب مجـ س (1)

مجـ س ص =أ مجـ س + ب مجـ س2 (2)

إضافة إلى ذلك يمكن التوصل إلى قيم أ، ب باستخدام المعادلات 4.3 أيضاً:

$$\text{أ} = \frac{\text{مجـ س}^2 \ \text{مجـ ص} - (\text{مجـ س})\ (\text{مجـ س ص})}{\text{ن مجـ س}^2 - (\text{مجـ س})^2} \qquad (3)$$

$$\text{ب} = \frac{\text{ن مجـ س ص} - (\text{مجـ س})(\text{مجـ ص})}{\text{ن مجـ س}^2 - (\text{مجـ س})^2} \qquad (4)$$

مثال:

السنوات	المبيعات (ص)	س	$س^2$	س.ص
1991	100	1	1	100
1992	90	2	4	180
1993	102	3	9	306
1994	110	4	16	440
1995	96	5	25	480
1996	115	6	36	690
1997	120	7	49	840
1998	119	8	64	952
1999	130	9	81	1170
2000	125	10	100	1250
المجموع	1107	55	385	6408

تقدير قيم أ، ب باستخدام المعادلات:

1107= 10أ +55 ب

6408= 55أ +385 ب

حيث نضرب المعادلة الأولى بـ(7) والثانية بـ (-1)

7749=70أ+385ب

- 6408 -= 55أ+385ب

بطرح 2 من 1 ينتج لدينا:

1341=15أ

أ= 1341÷15= 89.4

بالتعويض في المعادلة الأولى:

1107=10×89.4+55ب

1107=894+55ب

1107- 894=55ب

213=55ب

ب= 213÷55=3.873

يمكن تقدير قيم أ، ب باستخدام المعادلات 3 و4

أ= $\frac{(6408)(55)-(1107)(385)}{2(55)-(385)10}$

أ= $\frac{365310}{825} = 89.4$

ب= $\frac{(1107)(55)-(6408)10}{2(55)-(385)10} =$

$$\text{ب} = \frac{3195}{825} = 3.873$$

وهي نفس النتائج السابق

بعد تقدير قيم أ، ب ، يتم تطبيق معادلة الخط المستقيم في تقدير المبيعات

ص= أ +ب س

مبيعات 2001=89.4+3.873×11 =132.000وحدة نقدية.

مبيعات 2002=89.4+3.873×12 =136.000وحدة نقدية.

مبيعات 2003=89.4+3.873×13 =140.000وحدة نقدية.

نلاحظ أن التقديرات جاءت أقل من التقديرات السابقة عند حل نفس المثال باستخدام الطريقة البيانية والسبب في ذلك هي أن طريقة المربعات الصغرى أكثر دقة ولا تخضع للتقدير الشخصي كما هو الحال عند تمهيد خط الاتجاه العام.

وبالرغم من أن طريقة المربعات الصغرى تعتبر أكثر دقة من الطريقة البيانية إلا أن المشكلة أنها تعتمد على فرضية أن المستقبل هو امتداد طبيعي للماضي رغم أن هذه الفرضية ليست صحيحة دائماً، إضافة إلى أنها لا تعكس أثر الموسمية. ويمكن إدخال بعض التعديل على طريقة المربعات الصغيرة لكي تعكس أثر الموسمية.

ويتم إدخال أثر الموسمية إلى طريقة المربعات الصغرى بإتباع الخطوات التالية:

1. الحصول على المبيعات التاريخية لسلسلة زمنية.
2. تصنيف المبيعات إلى مواسم متشابهة.

3. استخراج المؤشر الموسمي.
4. إزالة آثار الموسمية من أرقام المبيعات التاريخية.
5. تقدير المبيعات باستخدام معادلة الخط المستقيم.
6. إدخال أثر الموسمية لأرقام المبيعات المقدرة.

ويوضح المثال التالي كيفية تطبيق ذلك.

مثال:

فيما يلي المبيعات التاريخية ربع السنوية للثلاث سنوات الأخيرة 88-90علماً بأن الأرقام بالمليون:

ربع السنة / السنة	ربع السنة الأول	ربع السنة الثاني	ربع السنة الثالث	ربع السنة الرابع
1988	1.5	2.6	1.8	1.4
1989	1.4	2.3	1.6	1.1
1990	1.6	2.8	2. -	1.2

والمطلوب: تقدير حجم المبيعات لعام 1991.

الحل:

يلاحظ من البيانات السابقة أن المبيعات ذات طابع موسمي ولهذا لن يتم تطبيق معادلة الخط المستقيم إلا بعد إزالة أثر الموسمية والذي يتم وفقاً للخطوات التالية:

1. تقدير مؤشر الموسمي:

السنة ربع / السنة	1	2	3	4	المجموع
1988	1.5	2.6	1.8	1.4	7.3
1989	1.4	2.3	1.6	1.1	6.4
1990	1.6	2.1	2. –	1.2	7.6
المتوسط الفصلي	1.5	2.333	1.8	1.231	

المتوسط العام= $\frac{21.3}{12} = 1.775$

المؤشر الموسمي= $\frac{\text{المتوسط الفعلي}}{\text{المتوسط العام}}$

الربيع الأول= 0.845=1.775÷1.5

الربيع الثاني=1.314=1.775÷2.333

الربيع الثالث=1.014=1.775÷1.8

الربيع الرابع=0.695=1.775÷1.233

2. إزالة أثر الموسمية= $\frac{\text{المبيعات الفصلية}}{\text{المؤشر الموسمي}}$

ربع السنة / السنوات	1	2	3	4
1988	1.775	1.979	1.775	1.014
1989	1.657	1.750	1.578	1.583
1990	1.893	1.598	1.972	1.727

3. تقدير المبيعات الاتجاهية:

ربع السنة / السنوات	المبيعات(ص)	س	س2	س ص
1988 1	1.775	1	1	1.775
2	1.979	2	4	3.958
3	1.775	3	9	5.325
4	2.014	4	16	8.056
1989 1	1.657	5	25	8.285
2	1.750	6	36	10.5
3	1.578	7	49	11.046
4	1.583	8	64	12.664
1990 1	1.893	9	90	17.037
2	1.98	10	100	15.98
3	1.972	11	121	21.692
4	1.727	12	144	20.724
المجموع	21.031	78	650	137.04

$$أ= \frac{(137.04)(78)-21.31\times650}{2(78)-650\times12} = \frac{3156.53}{1716} = 1.8395$$

$$ب= \frac{21.301\times78-(137.04)12}{2(78)-(650)12} = \frac{16.9980}{1716} = 0.0099$$

4. المبيعات الاتجاهية لعام 1991:

ص=أ + ب س

الربع الأول=$1.8395-0.0099\times13=1.710$

الربع الثاني=$1.8395-0.009\times14=1.700$

الربع الثالث=$1.8395-0.009\times15=1.691$

الربع الرابع=$1.8395-0.009\times16=1.681$

إدخال أثر الموسمية على المبيعات الاتجاهية لعام1991

المبيعات الاتجاهية × المؤشر الموسمي

الربع الأول=$1.71\times0.845=1.445$وحدة نقدية

الربع الثاني=$1.7\times1.314=2.234$وحدة نقدية

الربع الثالث=$1.7\times1.014=1.715$وحدة نقدية

الربع الرابع=$1.7\times0.695=1.168$وحدة نقدية

❖ أسواق المحاكاة **Markets- Simulator**:

بموجب هذه الطريقة يتم اختيار سوق أو أكثر للمنتج المراد للتنبؤ بمبيعاته خلال فترة قادمة شريطة أن يتوفر في هذه السوق أو الأسواق كافة الظروف التي قد يتعرض لها المنتج إذا ما طرح في الأسواق العادية سواءً من حيث المنتجات المماثلة والمنافسة أو عناصر المزيج التسويقي وعناصر المزيج السلعي لذلك المنتج أو للمنتجات المماثلة والمنافسة. وبعد اختيار السوق أو الأسواق التجريبية هذه نقوم بما يلي:

1. طرح المنتج في السوق أو الأسواق التجريبية لمدة معقولة(لمدة فصل على الأقل).
2. مراقبة عملية الإقبال على المنتج من خلال عملية البيع له.
3. دراسة سلوك المستهلكين تجاه المنتج.
4. دراسة وتحليل المعلومات الواردة عن تفاعلات المزيج التسويقي والسلعي لهذا المنتج وللمنتجات المماثلة والمنافسة.
5. رفع التقرير لإدارة المبيعات في نهاية مدة التجربة لتقدير مدى الإقبال على هذا المنتج في الأسواق التجريبية التي طرح فيها واعتبار ذلك يعكس الإقبال على المنتج في جميع الأسواق الأخرى.
6. تقوم إدارة المبيعات بتقدير حصتها السوقية في الأسواق التجريبية بالنسبة للمنتج مقارنة بمجموع الحصص السوقية للمنتجات المماثلة والمنافسة. وبعد معرفة الحصة السوقية لقطاع النشاط ككل يمكن قياس حصتها السوقية الكلية من خلال إسقاط نسبة حصتها السوقية في الأسواق الاختبارية على حصتها السوقية في كافة الأسواق باعتبار أنها تعكس حصتها السوقية في الأسواق الاختبارية(أسواق المحاكاة).

وبذلك تقدر مبيعاتها المستقبلية على ضوء ذلك.

مثال:

قامت إحدى الشركات بطرح منتج جديد في ثلاث أسواق تجريبية(أسواق المحاكاة) لمدة فصل واحد هي سوق(أ)وسوق(ب) وسوق(ج). وحصلت في نهاية مدة التجربة(فصل واحد) على المعلومات التالية:

1. كان نصيب مبيعات هذه الشركة من المنتج الجديد يعادل 20٪ من الحصة السوقية لذلك المنتج في السوق(أ) و30٪ في السوق(ب) و40٪ في السوق(ج).
2. الحصة البيعية للأسواق(أ)،(ب)،(ج)بالنسبة لمجموع مبيعات قطاع المنتج هي كالآتي:

سوق(أ)=10٪ من إجمالي مبيعات القطاع.

سوق(ب)=15٪ من إجمالي مبيعات القطاع.

سوق(ج)=25٪ من إجمالي مبيعات القطاع.

3. المبيعات المتوقعة لقطاع المنتج خلال سنة التنبؤ تقدر بـ200.000 وحدة نقدية.

المطلوب:

تقدير مبيعات الشركة خلال العام من المنتج الجديد.

الحل:

نجد نصيب الشركة في الأسواق(أ) و(ب) و(ج)من الحصص البيعية لمجموع مبيعات قطاع المنتج.

حصة الشركة البيعية في السوق(أ) من مجمل مبيعات قطاع المنتج=

$$\%20 \times \%10 = \frac{\%200}{100} = \%2$$

حصة الشركة البيعية في السوق(ب)من مجمل مبيعات قطاع المنتج تعادل:

$$\%30 \times \%15 = \frac{\%450}{100} = \%4.5$$

حصة الشركة البيعية في السوق(ج)من مجمل مبيعات قطاع المنتج تعادل:

$$\%40 \times \%25 = \frac{\%1000}{100} = \%10$$

إن الحصص البيعية للأسواق(أ)،(ب)،(ج) تعادل ‎10٪+15٪+25٪=50٪‎ من مجمل السوق.

المبيعات المتوقعة خلال سنة التنبؤ هي 200000 وحدة نقدية نصفها يباع في الأسواق(أ)،(ب)،(ج) حسب النسب المشار إليها أعلاه.

نجد نسب الحصص البيعية للشركة من مجمل المبيعات في الأسواق(أ)،(ب)،(ج)على النحو التالي:

‎2٪ × 200000=4000‎ وحدة نقدية المبيعات المتوقعة للشركة في السوق(أ).

‎4.5٪ × 200000 = 9000‎ وحدة نقدية المبيعات المتوقعة للشركة في السوق(ب).

‎10٪ × 200000 = 20000‎ وحدة نقدية المبيعات المتوقعة للشركة في السوق(ج).

4000+9000+20000=33000 وحـدة نقديـة مبيعـات الشـركة المتوقعـة في الأسواق(أ)،(ب)،(ج).

نعرف أن الحصة البيعية للأسواق(أ)،(ب)،(ج)من مجمل مبيعات قطاع المنتج= 10٪+15٪+25٪=50٪.

مجموع الحصص البيعية للشركة في الأسواق (أ)،(ب)،(ج)من مجمل مبيعات القطاع= 2٪+4.5٪+10٪ وهي تعادل33000 وحدة نقدية غير أن هذه الأسواق الثلاثة تمثل50٪ من مجمل المبيعات أي نصف مبيعات قطاع الإنتاج وبذلك تكون مبيعات الشركة المتوقعة تعادل33000×2=66000 وحدة نقدية، وهي المبيعات المتوقعة في كافة الأسواق.

وتعتمد هذه الطريقة عادة في تقدير مبيعات المنتجات الجديدة التي تطرح في الأسواق لأول مرة. ويجب عند تبني هذه الطريقة توفر معلومات دقيقة عن "أسواق المحاكاة" أو عن الأسواق التي تعتمد كأسواق تجارب للمنتج من حيث حصصها السوقية والبيعية ومبيعات القطاع بشكل عام حتى يمكن تقدير المبيعات المتوقعة للشركة. ويمكن لإدارة المبيعات في ضوء المعلومات المتوفرة لديها تعديل مثل هذه النتائج إذا رأت ذلك مناسباً في ضوء دقة المعلومات المتوفرة لديها سواءً بالنسبة"لأسواق المحاكاة" أي أسواق التجارب أو بالنسبةللمبيعات المتوقعةلقطاع المنتج المراد التنبؤ بمبيعاته.

12) قياس خطا التنبؤ[1] MeasuringThe Forecasting:

مهما اختلفت وسائل التنبؤ فعادة تكون هناك أخطاء مصاحبة لعملية التنبؤ مما يستدع ضرورة وجود عدة مقاييس لقياس خطأ التنبؤ. وترجع الحاجة إلى قياس خطأ التنبؤ لمعرفة مدى دقة التنبؤ.

(1) د. سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، كلية التجارة-جامعة الإسكندرية، بلا عام للنشر

دقة التنبؤ يقصد بها مدى مطابقة التنبؤ للمبيعات الفعلية لأن التنبؤ يتم قبل أن تصبح البيانات الفعليةمعروفة.

دقة التنبؤ لا يمكن معرفتها وقت حدوث التنبؤ ولكن بعد مرور فترة من الوقت يمكن معرفة مدى دقة التنبؤ. فإذا كانت الأرقام الفعلية قريبة من البيانات الفعلية يمكن القول إنها درجة دقة عالية وغن خطأ التنبؤ منخفض. ومن ناحية أخرى إذا كان هناك اختلاف كبير عن البيانات التي تتحقق فيقال أن درجة الدقة منخفضة ودرجة الخطأ في التنبؤ مرتفعة.

وهناك مصدران للخطأ في التنبؤ: أخطاء التحيز وهي تلك التي تنتج نتيجة الفشل في تضمين التنبؤ للمتغيرات الصحيحة أو استخدام علاقات خاطئة بين المتغيرات. أما الأخطاء العشوائية فيمكن أن تعرف على أنها التي لا يمكن تفسيرها بواسطة النموذج المستخدم في التنبؤ.

وفيما يلي عرضاً لأنواع مقاييس الخطأالشائعة الاستخدام:

أ. قياس انحراف الخطأBias:

المقياس الشائع لخطأ التنبؤ هو قياس متوسط الخطأ للأسلوب المستخدم. وهذا يطلق عليه متوسط خطا التنبؤMean Average Error(MAE) وهو يستخدم لقياس اتجاه خطا التنبؤ. أي تحديد ومعرفة ما إذا كان التنبؤ أعلى من الواقع أو أقل.

ويمكن حساب متوسط خطأ التنبؤ كالآتي:

$$\left(MAE = \frac{\sum_{I=1}^{N} D_I - F_I}{N} \right)$$

حيث أن:

N: عدد الفترات السابق.

Di: الطلب الفعلي في الفترة i.

Fi: التنبؤ في الفترة i.

حالة تطبيقية: الجدول التالي يمثل مبيعات إحدى المشروعات الصغيرة في مجال الألبسة الجاهزة في سبع السنوات الماضية، ويظهر الجدول كذلك أرقام التنبؤ الخاص بهذه الفترات:

الفترة(ن)	المبيعات الفعلية	المبيعات المقدرة	خطأ التنبؤ
1	27000	23000	4000
2	35000	25000	10000
3	29000	31000	2000 -
4	33000	30000	3000
5	37000	32000	5000
6	41000	34000	7000
7	35000	38000	3000 -
المجموع			24000

$$\left(MAE = \frac{\sum_{I=1}^{N} D_I - F_I}{N} \right)$$

$$MAE = \frac{24000}{7} = 3429$$

ويُلاحظ أن خطا التنبؤ في بعض الحيان يكون سالباً مما يؤكد ان التنبؤ كان أعلى من المبيعات الفعلية، وفي بعض الأحيان تكون الأخطاء موجبة مما يشير إلى ان المبيعات تكون أعلى التنبؤ. وإن المتوسط 3429 يدل على أن التنبؤ اقل من المبيعات الفعلية،وهذا يعني أنه إن استخدمنا هذا التنبؤ لسنة قادمة للسنة الثامنة فلا بدّ من إضافة 3429 على التنبؤ السابق. ويوجه لقياس متوسط الخطأ عدة انتقادات ترجع أساساً إلى أن أخطاء التنبؤ قد تتلاشى بعضها مع بعض مما يؤدي إلى سوء فهم أو عدم فاعلية أسلوب التنبؤ.

ب. متوسط الانحراف المطلق:

طريقة بديلة للحصول على الأرقام الموجبة هي أخذ القيم المطلقة لكل خطا من أخطاء التنبؤ، ويتم حساب متوسط الانحراف المطلق للخطأ كما يلي:

متوسط الانحراف المطلق= مجموع أخطاء التنبؤ بالقيمة المطلقة / ن

نطبق هذه الطريقة على نفس الحالة التطبيقية السابقة:

الفترة(ن)	المبيعات الفعلية	المبيعات المقدرة	خطأ التنبؤ	الخطأ المطلق للتنبؤ
1	27000	23000	4000	4000
2	35000	25000	10000	10000
3	29000	31000	2000 -	2000
4	33000	30000	3000	3000
5	37000	32000	5000	5000
6	41000	34000	7000	7000
7	35000	38000	3000 -	3000
المجموع				34000

متوسط الانحراف المطلق= 34000÷7=4857

ج. الخطأ المعياري:

لكي نجعل كل أخطاء التنبؤ موجبة نقوم بتربيع جميع انحرافات الخطأ، ثم نحصل على متوسط مربع الخطأ بقسمة مجموع هذه الأرقام على عدد الفترات.

$$\text{متوسط مربع الخطأ} = \frac{\text{مج}\left(\text{الأرقام الفعلية} - \text{الأرقام المقدرة}\right)^2}{\text{ن}}$$

د. الخطأ المعياري= جذر متوسط مربع الخطأ:

الفترة(ن)	المبيعات الفعلية	المبيعات المقدرة	خطأ التنبؤ	مربع الخطأ
1	27000	23000	4000	16000000
2	35000	25000	10000	100000000
3	29000	31000	2000 -	4000000
4	33000	30000	3000	9000000
5	37000	32000	5000	25000000
6	41000	34000	7000	49000000
7	35000	38000	3000 -	9000000
المجموع				212000000

متوسط مربع الخطأ= 212000000÷7=30285714,29

الخطأ المعياري= 5503

هـ. نسبة الأخطاء:

مقاييس الخطأ الثلاثة التي تم إيضاحها حتى الآن تقوم على أساس الفرق بين القيمة الفعلية والتنبؤ، ومع هذا فإن خطأ مقداره/200/ وحدة عندما تكون

المبيعات /1000/ وحدة، تختلف عن الخطأ 400 وحدة عندما تكون المبيعات 1000000 وحدة.

ولأخذ الحقيقة في الاعتبار سوف نأخذ متوسط الخطأ النسبي بدلاً من الأرقام الفعلية للأخطاء، ويمكن حسابه وفقاً ما يلي:

$$\text{متوسط الخطأ النسبي} = \frac{\text{مج(الأرقام الفعلية – الأرقام المقدرة)}}{\text{الأرقام الفعلية} \div \text{ن}} \times 100$$

نطبق على المثال السابق نجد:

الفترة(ن)	المبيعات الفعلية	المبيعات المقدرة	خطأ التنبؤ	خطأ التنبؤ النسبي
1	27000	23000	4000	0,148
2	35000	25000	10000	0,286
3	29000	31000	2000 -	0,069 -
4	33000	30000	3000	0,091
5	37000	32000	5000	0,135
6	41000	34000	7000	0,171
7	35000	38000	3000 -	0.086 -
المجموع			0,676	

متوسط الخطأ النسبي=(7÷0,676)×100=9,7٪

13) درجة المنافسة في الأسواق؟ وقدرة المشاريع على تحديد السعر:

بصفة عامة تتراوح درجة المنافسة في الأسواق بين المنافسة الكاملة Perfect Competition والاحتكار التام" Monopoly" وبين المنافسة الكاملة والاحتكار توجد دراجات مختلفة من المنافسة. فهناك ما يسمى بسوق المنافسة الاحتكارية " Monopolistic Completion واحتكار القلة"Oligopoly" وسوف تختلف قدرة

المشروع على تحديد السعر الخاص بمنتجاته وفقاً لاختلاف درجة المنافسة في السوق حيث تصل تلك القدرة إلى أدناه (تنعدم) في حالة المنافسة الكاملة بينما تصل إلى أقصاها في حالة الاحتكار.

1) ففي حالة المنافسة الكاملة سوف تنعدم قدرة المشروع على تحديد السعر، ومن ثم يقوم بتحديد حجم مبيعاته في ضوء الأسعار السائدة، وفي مثل هذه الظروف فإن نصيب المشروع المقترح في السوق سوف يكون ضئيلاً للغاية، ومن ثم فإن حجم السوق لن يمثل قيداً على عملية تقييم واختيار المشروع المقترح، حيث أن التأثير النسبي للعوامل التسويقية على قرار الاستثمار سوف ينخفض إلى أدنى مستوى ممكن، ويصبح التأثير الأكبر للعوامل الفنية والتمويلية.

أما افتراض الاحتكار التام(منتج واحد فقط لسلعة لها بدائل) في سوق منتجات المشروع المقترح يستلزم ضرورة قيام الباحث التسويقي بدراسات كافية لتحديد السعر المناسب الذي يحقق كمية المبيعات التي تعظم الربحية أو العائد الصافي للمحتكر. ففي ظل فمن المتوقع أن قيام المحتكر بتخفيض السعر يصاحبه زيادة المبيعات المتوقعة والعكس صحيح.

2) أما في حالة المنافسة الاحتكارية Monopolistic Competition وهي الحالة الأكثر واقعية والأكثر شيوعاً وانتشاراً حيث يبحث كل مشروع عن علامة تجارية معينة لتمييز سلعة عن منتجات الآخرين، ومن ثم فإن المنتجات التي ينتجها المنافسين ليست بدائل تامة لبعضها البعض. فكل منتج من هذه المنتجات يرتبط بمواصفات فنية واقتصادية ومعينة يرتبط بها شريحة استهلاكية معينة. وفي مثل هذه الظروف (المنافسة الاحتكارية) يتعين على الباحث التسويقي أن يبحث ويدرس أنسب المواصفات الفنية والاقتصادية لمنتجات المشروع المقترح والتي يسمح له بجذب الشريحة الاستهلاكية المستهدفة.

ومن ناحية أخرى فإن الباحث التسويقي في نطاق سوق المنافسة الاحتكارية سوف يتمتع بقدر أكبر من الحرية في تصميم السياسة التسعيرية لمنتجات المشروع المقترح مقارنة تجالة المنافسة الكاملة وبقدر أقل من الحرية مقارنة بحالات الاحتكار.

وعلى الباحث التسويقي (في حالة افتراض المنافسة الاحتكارية بصفة خاصة) أن يبحث عن طريقة التغليف والإعلان الملائمة التي تسمح بجذب أكبر عدد من المستهلكين الفعلين والمحتملين.

الفصل الرابع عشر

التسويق بهدف تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

1. مفهوم التسويق وتطوره.
2. اهمية (فوائد) التسويق في حياة المشروعات الصغيرة والمتوسطة
3. إدارة التسويق.
4. مراحل البحث التسويقي.
5. وظيفة التسويق في المشروعات الصغيرة:
   - تحليل وتحديد الزبائن وتجزئة الأسواق
   - خصائص الأسواق السلع الاستهلاكية.
   - خصائص الأسواق السلع الإنتاجية.
   - أسس تقسيم الأسواق.
   - تحليل المنافسين.
6. الفلسفة الأخلاقية والاجتماعية للتسويق.
7. استراتيجيات التسويق في المشروعات الصغيرة .
8. استراتيجيات المزيج التسويقي والترويجي في المشروعات الصغيرة:
   - قرارات المنتج.
   - قرارات السعر.
   - قرارات الترويج.
   - قرارات التوزيع.
9. تقييم الأداء التسويقي في المشروعات الصغيرة.

التسويق بهدف تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

1. مفهوم التسويق وتطور:

مجموعة من الأنشطة التي تؤدى بواسطة الأفراد والمنظمات بهدف تسهيل عملية المبادلة في السوق، والتي تتم في ظل بيئة متغيره باستمرار.

ويركز التعريف السابق على الجوانب الأساسية التالية:

- أن التسويق لا يقتصر على السلع المادية الملموسة، وإنما يمتد ليشمل الخدمات غير الملموسة والأفكار والأماكن والأشخاص.
- أن التسويق لا يمارس فقط بواسطة منظمات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح، بل أنه يمارس كذلك بواسطة المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربحية مثل المؤسسات الحكومية.
- يتضمن التسويق العديد من الأنشطة والتي تشمل بحوث التسويق، وتصميم المنتجات، والتسعير، والتوزيع، والترويج وإدارة النشاط التسويقي وغيرها من الأنشطة الأخرى.
- أن التسويق يهدف إلى تسهيل والإسراع بعمليات المبادلة في السوق، والتي تتم وفق شروط:

1) وجود طرفين مشاركين في عملية المبادلة.
2) أن يمتلك كل طرف لمبادلة الشيء ذو قيمة بالنسبة للطرف الأخر.
3) استعداد كل طرف لمبادلة الشيء ذو القيمة الذي في حوزته في مقابل الحصول. على الشيء ذو القيمة الذي في حوزة الطرف الآخر.
4) ان يتمكن الطرفان من الاتصال ببعضها البعض.

ومما تقدم نجد أن أهمية التسويق تركز على ضرورة توجيه اهتمام المنظمة إلى الحاجات والرغبات السائدة في السوق. والحاجات الرئيسية للفرد هي أما فسيولوجية أو اجتماعيه والأخر نفسيه وفردية ولا تختلف الحاجات من شخص إلى أخر وإنما كيفية إشباعها.

وهناك أربعة عوامل تحدد مفهوم التسويق:

- **التركيز على السوق.**
- **التوجه نحو الزبون.**
- **التسويق المتناسق**
- **والربحية[1].**

2. اهمية (فوائد) التسويق في حياة المشروعات والمؤسسات الإنتاجية:

1) يساعد التسويق بوسائله ونشاطاته المتعددة على إظهار دور المشروعات والتعريف برسالتها وبرامجها وخدماتها وكذلك دعم الاقتصاد الوطني من خلال منتجاتها وصناعتها.
2) يساعد التسويق في جعل المؤسسة ذات قدرة تنافسية بحيث تستطيع إثبات وجودها في الوسط التنافسي.
3) عن نظام فريق العمل الذي يتبع في التسويق يحتم على المؤسسة أن تطور مهاراتها وأدائها.
4) يساعد التسويق أيضاً على اتخاذ القرارات المناسبة في أوقاتها المناسبة حيث يستفيد صناع القرار من دراسات السوق والمنتج والمنافسة.
5) عندما تتحقق الشهرة للمشروع ما من خلال التسويق فإن هذا المشروع سيحقق إيرادات ومدخولات جيدة وقوة أيضاً في السوق.

(1) مصطفى يوسف كافي، التسويق الإلكتروني، دار رسلان، دمشق،2010

6) يساعد التسويق على محافظة المشروعات على مركزها في السوق حيث يحدد الحصة التسويقية لمنتجاتها في سوق الصناعة.

7) يلعب التسويق دوراً طبياً للمؤسسة او المشروع فيوضح نقاط ضعفها ونقاط قوتها ويشخص معاناتها قبل فوات الوقت مما يسمح بالمعالجة السريعة.

8) يعتبر التسويق حلقة وصل بين الزبائن والمؤسسة فتتعرف على رضا الزبون على المنتج من خلال نتائج التسويق.

3. إدارة التسويق:

تعتبر إدارة التسويق عملية ديناميكية من التحليل والتخطيط والتنفيذ لما تقدمه المؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن. ويعتمد نجاح الإدارة التسويقية على مصداقية الناس ذوي العلاقة وعلى خطة العمل التي تم تحديدها.

يعمل المسؤول عن إدارة التسويق في البحث عن عدد من الزبائن الذين يمكن من خلال تصريف كامل الإنتاج خلال فترة محددة.

كما يقوم بدراسة التغيرات التي تطرأ على الطلب صعوداً وهبوطاً حتى سميت هذه الإدارة بغدارة الطلب.

فالعملية الإدارية في التسويق تشمل:

1) تحليل الإمكانيات السوقية.
2) اختيار الأسواق.
3) إعداد البرنامج التسويقي.
4) تنفيذ الإجراءات والتدابير التسويقية.

❖ من أولويات الإدارة التسويقيةحاجتها إلى سيل من المعلومات التسويقية المناسبة عند قيامهابنشاطاتها المختلفة، وتشمل المعلومات أربعة أنظمة وهي:

أ. المعلومات المحاسبية الدفترية: التي تعكس مؤشرات مبيعات والنفقات وحجم احتياجات المواد والحركة النقدية والحسابات الدائنة والمدينة، حتى أصبح الاعتماد على الحواسيب الإلكترونية لحفظ المعلومات هذه إلى حين اللزوم.

ب. المعلومات التسويقية الدولية اليومية التي تقدم للإداريين المعلومات اليومية عن العالم التجاري المتغيرة بسرعة.

ج. نظام البحوث التسويقية الذي يستفاد منه في الحصول على المعلومات اللازمة لمعالجة مشكلة من المشكلات التسويقية التي تواجه المؤسسة في مرحلة من المراحل.

د. نظام تحليل المعلومات التسويقية الذي يعتمد على الطرائق الحديثة في معالجة البيانات الإدارية بغية اتخاذ القرارات التسويقية.

ه. عرض النتائج وتقديمها للإداريين التسويقيين لاعتمادها في اتخاذ القرارات المثلى في المجلات التسويقية وحل المشكلة.

4. مراحل البحث التسويقي:

1) التعرف على المشكلة.
2) تحديد الأهداف.
3) إعداد خطة تجميع المعلومات الأساسية والثانوية.
4) تجميع المعلومات الأساسية الذي يحتاج إلى الملاحظة والتجربة والاستجواب وإجراءات معالجتها واختيار طريقة الاتصال كالهاتف والمقابلة الشخصية وتجميع المعلومات بوساطة البحوث المخبرية.

5. وظيفة التسويق في المشروعات الصغيرة:

إن حالة النمو تعني الزيادة وبالنسبة للمشروع الصغير فإن زيادة الإنتاج والمبيعات= النمو.

السؤال: كيف سيكون هذا دون تفكير مسبق بالدراسة التسويقية لأي مشروع؟

إن دراسة الجدوى الاقتصادية يجب أن تعطي مساحة كافية كبيرة للتسويق تناسب أهميته وحجمه، بحيث يستطيع من يفكر بتمويل فكرة مشروع أن ينجز إجابات الأسئلة التالية:

- من هم زبائنه؟
- أين يجد أسواقه؟
- من هم منافسيه؟

❖ تحليل تحديد الزبائن وتجزئه السوق:

بعد التعرف على طبيعة سوق السلعة، لا بد من التعرف على الزبائن، واحتياجاتهم وسلوكهم وفي هذه الصدد، لا بد من التعرف على الجوانب التالية:

- ماذا يشتري من السوق؟
- لماذا يشتري؟ وما هو دوافع الشراء؟
- من هم المشترون ومتخذو القرار بشأن الشراء والأشخاص المشاركون في هذا القرار؟
- متى تشتري السلعة (عملية اتخاذ القرار والممارسات الشرائية كالمشتريات الموسمية)؟
- ما هي الكمية المشتراة(كمية وتوافر الشراء)؟
- أين يتم الشراء؟

يجب أن تدرس الأسئلة السابقة بعناية ودقة قبل تصميم تشكيلة التسويق، للتعرف على الخصائص الاستهلاكية لسوق السلعة. هناك فرق بين الخصائص المميزة لأسواق السلع الاستهلاكية وأسواق السلع الإنتاجية.

❖ خصائص أسواق السلع الاستهلاكية:

تتميز أسواق السلع الاستهلاكية بالميزات التالية:

- للزبون احتياجات قد لا يكون مدركاً إياها إلا جزئياً في كثير من الأحيان.
- هناك أهمية كبيرة للناحية العاطفية في تقييم السلعة.
- قد لا توجد عملية اتخاذ قرار حقيقة، حيث ينجذب الزبون للشراء متأثراً بالعلامة التجارية، أوبحكم العادة.
- للرأي الشخصي للزبون أهمية كبيرة في قراره.

❖ خصائص أسواق السلع الإنتاجية:

تتميز أسواق السلع الإنتاجية بالميزات التالية:

- إن الهدف من المواد المشتراة هو استخدامها في العملية الإنتاجية.
- تستند احتياجات الزبون إلى هدف واضح المعالم.
- عملية اتخاذ قرار الشراء معقدة، وقد تحتاج لأكثر من رأي متخصص .
- كثيراً ما يكون للزبون معرفة عمقيه أو منخفضة بالمنتج.
- هناك فترة زمنية قد تكون طويلة نسبياً بين الاتصال بالزبون، وبين إبرام عقد الشراء.

❖ أسس تقسيم السوق:

يمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام رئيسية:

ويلخص الجدول التالي تلك الأسس:

أساس التقسيم	الخواص
ديمغرافياً	عمر، جنس، حالة عائلة، عرق، دين ، ثقافه، دخل، مهنة، حجم العائلة، الطبقة الاجتماعية، الانتماء القومي.
جغرافياً	المنطقة، حجم المدينة أو صفة الريف، كثافة السكان، المناخ، الأرض.
أيديولوجياً	نمو المياه، العقيدة، العادات، الدوافع.....
سلوكياً	المناسبات الخاصة، الانطباع، الشخصية، السلوك تجاه السلطة.

❖ تحليل المنافسين:

يتم إنشاء المشاريع في بيئة تشتد فيها المنافسة و تشهد الكثير من التقلبات و التغيرات، لذلك فمن المهم أن نتفهم طبيعة المنافسة، و فيما يلي أدناه بعض الأسئلة التي تقدم المساعدة:

- من هم أقرب خمسة منافسين مباشرين لك؟
- من هم منافسوك غير المباشرين؟
- هل تنمو أعمالهم بصورة ثابتة أم أنهم يتراجعون؟
- ما هو الذي يمكنك تعلمه من عملياتهم أو من خلال أسلوب إعلانهم ؟
- ما هي نقاط القوة والضعف لديهم؟
- ما هي أوجه اختلاف منتجهم وخدمتهم عما هو لديك؟
- قم بتجهيز ملف عن كل منافس لك، يتضمن الإعلان، المواد الإعلانية واستراتيجيات التسعير.

- ثم راجع تلك الملفات على أساس دوري محددا عدد المرات التي يقومون بها بالإعلان، رعاية الخطط التسويقية، وعمل التخفيضات.
- ادرس النسخة المستخدمة في مواد الإعلان والتسويق فضلاً عن استراتيجيات مبيعاتهم.

- **ما هو الذي عليك تقديمه في تحليل المنافسة؟**

- **أسماء المنافسين:** ضع قائمة لجميع منافسيك الحاليين مع إعداد بحث حول أي منافس يدخل السوق في السنة المقبلة.
- **ملخص عن منتجات كل منافس يتضمن ذلك:** الموقع، الجودة، الطاقم الإعلاني، طرائق التوزيع، استراتيجيات التسويق وخدمة العملاء...الخ.
- **نقاط قوة وضعف المنافسين:** يجب إعداد قائمة بنقاط قوتهم وضعفهم من وجهة نظر العملاء. اذكر الكيفية التي ستتمكن بها من الحصول على الفرصة و الربح بناء على نقاط ضعفهم، وواجه التحديات التي تفرضها نقاط قوتهم.
- **استراتيجيات وأهداف المنافسين:** يسهل الحصول على هذه المعلومة عبر الحصول على نسخة من تقريرهم السنوي. وقد يتطلب الأمر القيام بتحليلات لموارد معلومات عديدة لفهم استراتيجيات وتصورات المنافسين.
- **قوة السوق:** هل ينمو سوق منتجك بالصورة الكافية بحيث يكون هناك عملاء لكافة الأعمال البارزة في السوق؟

❖ أفكار لجمع معلومات المنافسين:

الانترنت – يعد أداة قوية للبحث عن المعلومات حول مواضيع مختلفة.
الزيارات الشخصية – ينبغي زيارة مواقع عمل منافسيك إن أمكن ذلك، وراقب كيف يتفاعل الموظفون مع العملاء؟ كيف تبدو مبانيهم؟ كيفية عرض منتجاتهم وتسعيرها؟

❖ **تحدث إلى العملاء:** إن موظفي البيع لديك على اتصال مباشر بالعملاء والعملاء المحتملين، كما هو الحال بالنسبة لمنافسيك. تعرف على آراء العملاء الحاليين والعملاء المحتملين حول منافسيك.

❖ **إعلانات المنافسين:** يجب تحليل إعلانات منافسيك لمعرفة من هو جمهورهم المستهدف، وموقعهم في السوق، سمات المنتج والأرباح و الأسعار،.. الخ.

❖ **الندوات والعروض:** يجب عليك حضور الندوات والعروض التي يقيمها ممثلون عن منافسيك.

❖ **العروض و المعارض التجارية:** راقب عروض منافسيك من وجهة نظر عميل محتمل. ما الذي تقوله المعارض عن شركتهم؟ إن متابعة العروض التجارية و المناسبات المهنية التي يحضرها منافسوك تقدم معلومات حول استراتيجيتهم التسويقية وسوقهم المستهدفة.

❖ **المصادر الطباعية:** مطبوعات الأعمال العامة مطبوعات التسويق والإعلان الصحف المحلية و صحف الأعمال مطبوعات إتحادات الصناعة والتجارة.أبحاث الصناعة وأعمال المسح.قواعد بيانات الكومبيوتر

6. اتجاهات تسويق المنتج في المشروع الصغير كيف يجب أن يكون؟

ما يشغل البال دائماً عند أصحاب المشروعات الصغيرة هو كيف يمكن تصريف المنتج بالكمية والربح المرغوب به، وجواب ذلك يمكن أن يكون من خلال:

1) تطوير وتحسين المنتج:

ويمكن ذلك بل هو ضروري في حالتين:

الأولى: عندما يغلب الطلب على السلعة أكثر من العرض المتوفر لها، هنا يجب على إدارة الإنتاج إيجاد سبل زيادة الإنتاج.

الثانية: عندما تكون تكلفة إنتاج السلعة غالية، يجب هنا تخفيضها بزيادة مستوى الإنتاجية.

وهاتين الحالتين هما الكفيلتين بالحصول على حصة كبيرة في السوق عندما يكون عدد الزبائن راغبين ومحتاجين للمنتج.

2) تطوير خصائص السلعة:

فحيث يرغب المستهلك دائماً السلع الجديدة بالمواصفات والسهلة الاستخدام، يجب هنا على إدارة الإنتاج تركيز جهودها على إدخال تحسينات مرغوبة وجديدة على مواصفات السلعة مثال ذلك يحتمل التوفر بحالتين:

3) تحتاج عناءً وتكلفةً.
4) سهلة وأقل سعراً والنتيجة واحدة.
5) تكثيف الجهود التجارية:

ما يجب فعله بالنسبة للسلع ذات الطلب السلبي (الكثيرة العرض قليلة الطلب).

هنا تبدأ مجموعة من الأساليب للوصول إلى المستهلكين تنصب جميعها في عملية التأثير النفسي على الزبون وذلك بالتنبيه لأي حالة انجذاب تصدر عنه لدى رؤيته لسلعة معينة لم تكن حاجة في ذهنه يبحث عنها.

مثال ذلك: جذب زبون يمر أمام صالة عرض سيارات وينظر إلى الأنواع المعروضة بحكم مروره هذا فقط.

7. الفلسفة الأخلاقية والاجتماعية للتسويق:

عند تسويق المنتج يجب القيام بالربط بين عوامل الثلاث هي:

1) تلبية احتياجات ومتطلبات المستهلكين.
2) تحقيق رفاهية المجتمع.
3) تحقيق المؤسسة (المشروعات) الأرباح.

وقد أثبت التجربة العلمية لدى شركات عالمية ضرورة تحقيق هذا الترابط بين العوامل لتحقيق زيادات في أرقام المبيعات.

واخيراً لا بد من التذكير بأن من أهداف التسويق التوصل إلى مستوى أعظمي (للطلب وإشباع الرغبات والبدائل المعروضة) ورفع مستوى الحياة.

8. استراتيجيات التسويق في المشروعات الصغيرة:

❖ مفهوم وإستراتيجية التسويق[1]:

- فإستراتيجية المشروع عبارة عن الوسائل والأنشطة اللازمة لتحقيق هدف المشروع مثل إستراتيجية التميز في السوق، أو الزيادة في خفض التكاليف، أو إستراتيجية اغتنام الفرصة السانحة في السوق.
- أما هدف المشروع ينصرف إلى توضيح اتجاه المشروع الاستثماري مثل:

الاتجاه إلى تحقيق ربح نقدي أجنبي، أو إنتاج بدائل للواردات، أو استخدام موارد محلية....الخ. ويعد وضوح هدف المشروع هو أساس تحديد إستراتيجيته. ويلاحظ أن إستراتيجية المشروع هي التي تحديد مفهوم التسويق إستراتيجيته وتقوم دراسة الجدوى التسويقية بتقييم هذه الإستراتيجية. ومن هنا تظهر ضرورة تحديد إستراتيجية المشروع وأهدافه في بداية دراسات الجدوى.

(1) مصطفى كافي، تقنيات دراسات الجدوى الاقتصادية والسياحية، دار رسلان،دمشق،2009،ص:69-70.

ولكن السؤال كيف نصل إلى إستراتيجية المشروع؟ يتم التوصل إلى إستراتيجية المشروع من خلال تحليل العناصر الآتية:

1) البيئة.
2) الموارد.
3) الموقع.
4) التكنولوجيا.
5) الموارد المالية.

ومن خلال التحليل يتم التوصل إلى الفرص والمخاطر للمنشأة وأيضاً من خلال تحديد إستراتيجية المشروع يتم التوصيل إلى مفهوم التسويق وتصميم إستراتيجية التسويق وميزانية التسويق.

وبالتالي يمكن تحديد إستراتيجية المشروع من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1) ما هي المنطقة الجغرافية التي سينفذ فيها المشروع؟
2) ما هي الإستراتيجية الأساسية التي ينبغي اختيارها؟

- الريادة في خفض التكاليف.
- التمييز.
- اغتنام الفرصة السانحة في السوق.

3) ما هو النصيب من السوق المستهدف؟ وما هو الوقت اللازم البلوغ الهدف؟
4) ما هو نطاق المنتجات ومستوى الأسعار؟
5) ما هي فئة المستهلكين المستهدفة التي سينصب عليها التركيز؟
6) ما هي الإستراتيجية التي سيقع الاختيار: المنافسة أم توسيع السوق؟

7) ما هي المهارات الأساسية المطلوبة لإحراز النجاح في مواجهة المنافسين الفعليين أو المحتملين؟

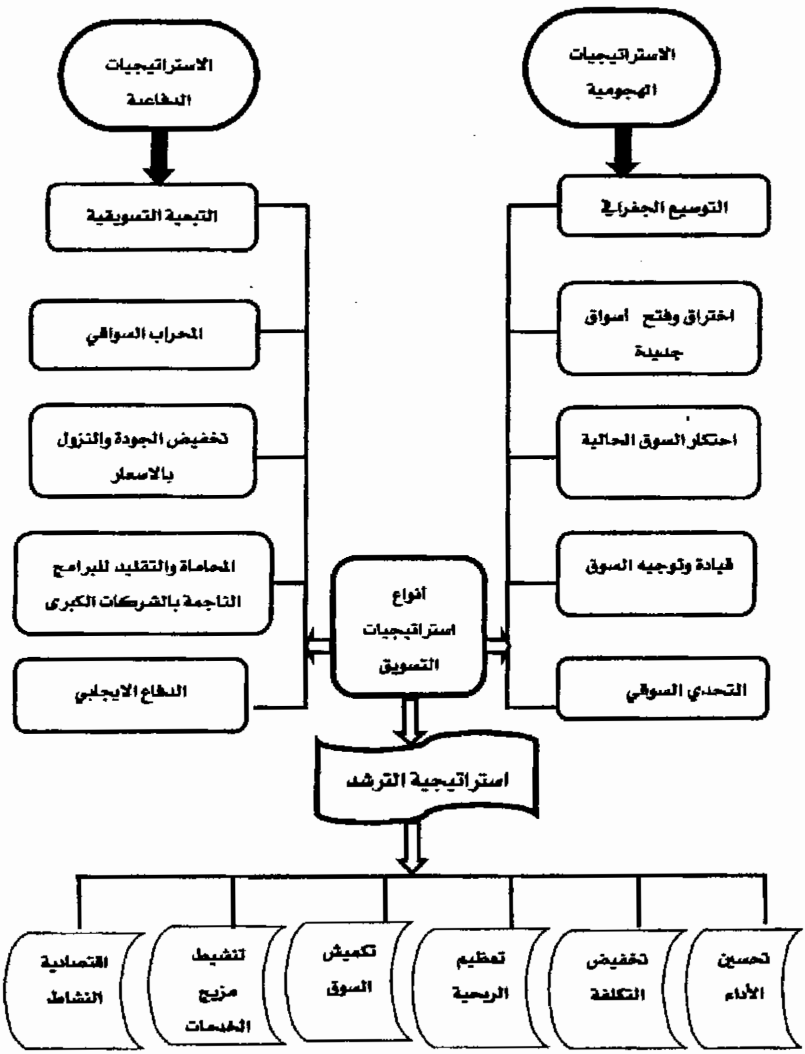
لذلك فإنه يتحتم أن يكون هناك استراتيجيه تسويقية واضحة عند مصممي المشروع الصغير باعتبارها مسألة حاكمة لنجاح المشروع – على المستوى الديناميكي التنافسي– وهناك عدة استراتيجيات تسويقية يمكن تمييزها:

- إستراتيجية توازنية تركز على سلع المشروع التي بدأ بها.
- إستراتيجية الحفاظ على السوق، وهي استراتيجية تركز على إحداث التعديلات الممكنة المطلوبة أو المتمشية مع توسع السوق.
- إستراتيجية تنمية السوق بالتركيز على أسواق جديدة أو سلع جديدة.
- استراتيجية التوسع بالتركيز على الدخول في الأسواق الجديدة بساع جديدة وبكميات كبيرة.
- استراتيجية ابتكارية بالدخول في مشروعات جديدة تماماً بالإضافة للمشروع الحالي.

ومن الطبيعي أن تختص كل استراتيجية من هذه الإستراتيجيات بعدد أساليب لتنفيذها مثل أسلوب التوزيع، وقيام المشروع بنفسه بفتح منافذ توزيع، أو الاعتماد في ذلك على الوسطاء وماذا عن المخازن؟....الخ.

ومن الشكل التالي يتبن أهم انواع استراتيجيات الخطط المستخدمة في التسويق:

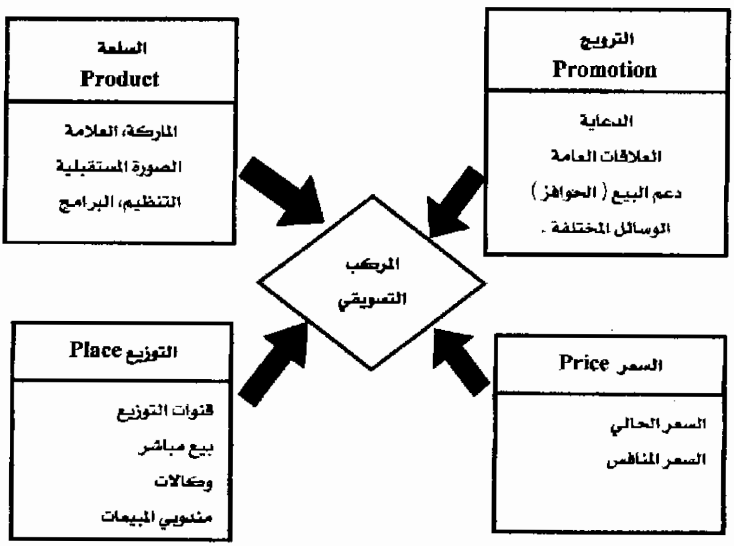
الشكل (1– 14) أهم أنواع استراتيجيات التسويق في المشروعات:



9. ما هي أهم استراتيجيات التسويق(المزيج التسويقي) في المشروعات الصغيرة[1]؟

تعبر استراتيجيات التسويق عن مجموعة القرارات الواجب اتخاذها والتي سوف نوجه جوانب العمل التسويقي في المشروع في المرحلة القادمة. وتتعدد هذه الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها بواسطة أصحاب المشروع الصغير، إلا أنه يمكن تصنيفها في مجموعات معتمدين في ذلك على عناصر المزيج التسويقي بـ 4ps وهي مكونات أربعة عناصر كما في الشكل التالي[2]:

1. المنتج Product
2. السعر Price
3. التوزيع Promotion
4. الترويج Place



الشكل (2 – 14) متحولات المزيج (مركب) التسويقي

(1) د. سمير علام، إدارة المشروعات الصغيرة،مرجع سبق ذكره، ص246 وما بعد.
د.مصطفى كافي، التسويق السياحي، دار الرضا، دمشق،2009م، ص:147.

(2) د.مصطفى كافي، التسويق السياحي، دار الرضا، دمشق،2009م،ص:147.

ولهذا فهي تصنف إلى:

1) استراتيجيات خاصة بالمنتج.
2) واستراتيجيات خاصة بالتسعير.
3) واستراتيجيات خاصة بالتوزيع.
4) واستراتيجيات خاصة بالترويج.

وتتعلق استراتيجية المنتج بمجموعة القرارات الواجب اتخاذها وتتعلق بالمنتج ومواصفاته، مستوى الجودة، درجة التنويع والتشكيل، تمييز المنتجات، العبوة، الغلاف، الحذف الإضافة، العمق، الاتساع، درجة الاتساق بين عناصر مزيج المنتجات...الخ.

وتتعلق قرارات التسعير، هل سوف يعتمد على سعر موحد للمنتج في كل المناطق أم أن السعر سوف يختلف من منطقة لأخرى أو بأختلاف العميل، الخصم وشروط منحه...الخ.

أما قرارات التوزيع فهي قرارات خاصة بمناطق البيع، طرق التوزيع ومنافذ البيع....الخ.

وقرارات الترويج فتتضمن قرارات خاصة بالأهداف المطلوب تحقيقها، والرسالة المطلوب توصيلها والعملاء الحاليين والمرتقبين، وطرق الترويج (الإعلان، البيع الشخصي، حملات تنشيط المبيعات، النشر...الخ).

❖ قرارات المنتج PR0DUCT DECISIONS:

1. تطوير المنتج وتخطيط مزيج المنتجات المشروع الصغير:

ما هي خطوات تطوير المنتج؟

1) دراسة السوق واكتشاف الرغبات والحاجات غير المشبعة.
2) بلورة الأفكار الخاصة بالمنتج.

3) التقييم الأولي للأفكار الخاصة بالمنتج.
4) التصميم الأولي للمنتج والتحليل الهندسي والاقتصادي.
5) إجراءات الاختبارات الفنية والتسويقية للمنتج.
6) إعداد مشروع المنتج.
7) التجهيز لإنتاج المنتج وتخطيط سياسات واستراتيجيات تسويقية.

وتطوير منتجات المشروع الصغير عملية مستمرة ودائمة نتيجة المدة المحدودة لبقاء المنتج في السوق وهو ما يطلق عليه بدورة حياة المنتج، ولهذا يجب على صاحب المشروع أن يعمل على إدخال منتجات جديدة بصفة مستمرة وبدون ذلك سوف يفاجئ بوصول المنتج إلى مرحلة الانحدار مما يعني تدهور مستمر في المبيعات وانخفاض الربحية.

2. ما هي أسباب فشل المنتجات الجديدة:

1) عدم دقة دراسة السوق والتي تعتبر من الأسباب الرئيسية لفشل المنتج حيث تفشل مثل هذه الدراسات في اكتشاف الرغبات الحقيقية للعملاء ودوافعهم للتعامل مع المشروع وتقدير حجم المبيعات المتوقعة، كل ذلك يؤدي إلى العديد من القرارات الخاطئة في كافة المجالات الخاصة بالمنتج الجديد.
2) عيوب تصميم المنتج وسوء تخطيط مستويات الجودة المطلوبة.
3) إخطاء تقدير تكلفة المنتج. حيث يؤدي ذلك إلى ارتفاع الانتاج الفعلية كثيراً عن التكلفة المقدرة مما يؤدي إلى حدوث خلل جوهري في اقتصاديات الانتاجي والبيع.نتيجة الاضطرار لرفع السعر مما ينعكس على الطلب وحجم المبيعات وبالتالي على الربحية.
4) سوء توقيت إدخال المنتج إلى السوق. التوقيت المناسب عنصر أساسي في نجاح المنتج الجديد.
5) عدم ملائمة السياسات الاستراتيجيات التسويقية التي تم تبينها بواسطة صاحب المشروع الصغير، وقصور الجهود التسويقية والبيعية.

6) شدة حدة المنافسة.

ويشير مزيج المنتجات إلى مجموعة المنتجات (السلع والخدمات) التي سوف يقوم المشروع الصغير بإنتاجها سواء كانت في صورة خطوط منتجات أو منتجات فردية. وقد يتصور البعض إن المشروعات الصغيرة قاصرة على إنتاج المنتجات في صورة خطوط منتجات وهذا غير صحيح. ففي مصر الآن توجد مشروعات صغيرة تقوم بإنتاج تشكيلية من المنتجات مثل مصانع تجميع الغسالات اليدوية والأتوماتيك مصانع إنتاج أدوات المائدة، مصانع إنتاج الملابس الجاهزة، مصانع إنتاج الأحذية...الخ وكلها مشروعات صغيرة.

يتم توصيف مزيج المنتجات باستخدام عدد من الأبعاد الأساسية هي:

1) اتساع المزيج ويشير إلى عدد خطوط المنتجات.
2) طول مزيج المنتجات ويشير إلى عدد المنتجات الفردية في مزيج المنتجات.
3) عمق المزيج ويشير إلى متوسط عدد المنتجات الفردية في خط المنتجات ويتم حسابه باستخدام النموذج التالي:

$$\text{العمق} = \frac{\text{عدد المنتجات الفردية في المزيج}}{\text{عدد خطوط المنتجات في المزيج}}$$

4) الاتساق ويشير إلى درجة التكامل بين خطوط المنتجات سواء في مجالات التسويق أو الإنتاج.

3. ما هي أهم الأساليب الكمية المستخدمة في تخطيط مزيج المنتجات:

1) أسلوب البرمجة الخطية.
2) أسلوب تحليل التعادل.
3) التكلفة الإضافية.

4. ما هي أهم المعايير التي تستخدم عند المفاضلة بين بدائل مزيج المنتجات؟

- الربحية.
- الطاقة الإنتاجية المتوافرة.
- المستقبل المنتج للمنتج.
- درجة التداخل والاعتمادية بين عناصر مزيج المنتجات.

5. ما هي أهم العوامل المؤثرة في تخطيط مزيج المنتجات؟

- السلوك المتوقع للعملاء المرتقبين.
- درجة المنافسة المتوقعة وسلوك المنافسين.
- تكلفة الإنتاج.
- التطور التكنولوجي.
- استراتيجية التسعير المتوقعة.

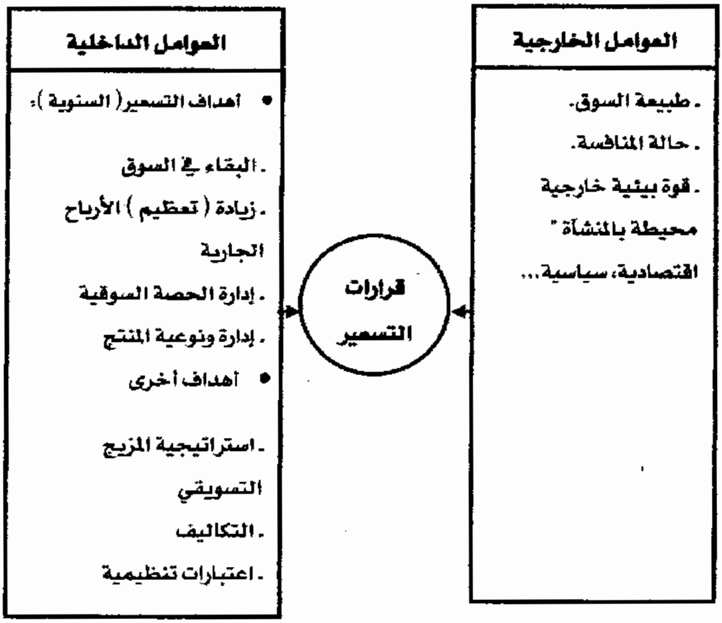
❖ قرارات التسعير PRICE DECISIONS:

تحديد السعر للسلعة أو الخدمة عملية معقدة تتضمن اعتبارات داخل وخارج المؤسسة. وفي نفس الوقت فإن تحديد السعر الصحيح عملية دقيقة لأنه يرتبط بشكل وثيق بالتكاليف(Costs).

التي يشمل التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة المكونة لإجمالي التكاليف (Total Costs) . ولذلك فإن خبراء التسويق يعتبرون تحديد تكلفة بمثابة ارضية التي تبنى عليها السياسة التسعيرية (Policy of Pricing) للمنشآت الإنتاجية والخدمية.

ويعتبر السعر العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي (مركب التسويق) الذي يدر ريما (RENTS) بينما العناصر الأخرى تمثل تكلفة (Costs)

سوف توضح العناصر الداخلية والخارجية المؤثرة في تسعير السلع والخدمات بالشكل التالي:



الشكل (3 – 14) يوضح العناصر المؤثرة في قرارات التسعير

وبشكل عام العوامل المؤثرة في قرارات التسعير؟

1) طبيعة المنتج ويشير إلى درجة المرونة التي يتميز بها الطلب على المنتج.
2) سياسة التسعير التي يتبناها صاحب المشروع والتي تتحدد في ضوء الموقع، حجم المشروع، الخدمات المقدمة للعميل، درجة تفضيل صاحب المشروع للعمل في أسواق معينة أو في مناطق معينة.
3) درجة المنافسة التي سوف يواجهها المنتج وأسلوب المنافسة وأدواتها.
4) ظروف المشروع والحالة للسوق (رواج، كساد).
5) طريقة التوزيع (مباشر، غير مباشر).

6) استراتيجية التسويق (كشط السوق، التغلغل والاختراق...).
7) الاعتبارات القانونية والتشريعات الخاصة بالأسعار.

6. قرارات تسعير منتجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة: Pricing Decisions:

تعتبر قرارات تسعير السلع والخدمات من أهم القرارات التي تتخذها إدارة المنشأة، وبالتالي:

يمكن تسعير منتجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة بعدة طرق أهمها:

1) التسعير حسب النظرية الاقتصادية Pricing For Economic Theory
2) التسعير على اساس التكلفة Cost oriented pricing
3) الأسعار المستهدفة Target pricing
4) التسعير على أساس الطلب المحتمل Demand Oriented pricing
5) التسعير على أساس أسعار المنافسين Competition oriented pricing

الحالة الأولى: التسعير حسب النظرية الاقتصادية Pricing For Economic Theory

تفترض هذه الطريقة جملة من الشروط الخاصة بحرية التعامل داخل السوق الواحدة التي تتميز بها سوق المنافسة الكاملة، ومنها:

- الناتج متجانس والمشترون متعاملون.
- البائعون والمشترون متعددون، وأن لا يكون هناك اتفاق مسبق فيما بينهم على سعر معين للبيع أو الشراء.
- البائعون والمشترون يمتلكون معلومات كاملة عن السوق وقوى العرض والطلب فيها.

- حرية الدخول والخروج للبائع والمشتري على المدى الطويل، وعدم وجود أحتكار لسلعة معينة أو سوق معينة وتوفر حرية تامة في تحديد الأسعار وعلى ضوء قوانين العرض والطلب وتوفر مرونة كافية في التعويض بسلع بديلة مقابل السلع المعروضة في السوق،علماً أن منحنى العرض والطلب على سلع معينة يمكن أن يتأثر عند حدوث جملة من المتغيرات، مثل التغير في دخل الأفراد، التغير في أذواق المستهلكين، التغير في عناصر الإنتاج، والتغير في تركيب الكلف.

وقد تكون أسعار السوق محددة بواسطة قرارات مركزية(من قبل الحكومة) إلى جانب أسعار السوق المحددة بواسطة قوانين العرض والطلب. ومهما كانت الجهة أو القوى التي تحدد أسعار السوق فأن هذه الأسعار هي التي بواسطتها يتم شراء المشروع (أو الوحدة الاقتصادية) المدخلات وتبيع بها المخرجات (أو المنتجات السلعية والخدمية) التي تتاجر بها في السوق.

لذلك يتم استخدام هذه الأسعار في التحليل المالي، لكن لا يمكن استخدامها لأغراض التقييم الاقتصادي خاصة في حالة تشوهات أو انحرافات معينة في هذه الأسعار بحيث تكون قاصرة على عكس القيمة الاقتصادية الحقيقية لقيمة مدخلات ومخرجات المشروع. وفي هذه الحالة ينبغي استخدام الأسعار الظلية أو المحاسبية في التحليل الاقتصادي.

كما ينبغي بالنسبة لمحلل دراسة الجدوى، أن يضع باعتباره تأثيرات (التضخم) على مستوى أسعار مدخلات ومحرجات المشروع، خاصة في حالة وجود معدلات مرتفعة منه، مم يتطلب ضرورة تعديل مستوى هذه الأسعار لإبعاد تأثيرات التضخم على عوائد المشروع في المستقبل، وتحويل الأسعار الجارية إلى الأسعار الثابتة، سواءً كانت هذه الأسعار لمنتجات محلية أو منتجات مستوردة.

الحالة الثانية التسعير على أساس التكلفة:

يعبر السعر من وجهة نظر العميل عن تكلفة الحصول على المنتج، أما من وجهة نظر صاحب المشروع الصغير فهو يعبر عن القيمة التي سوف يقوم بتحصيلها من العميل في مقابل وحدة واحدة من المنتج، والسعر يجب أن يغطي تكلفة الإنتاج ونصيب الوحدة من المصروفات العمومية والإدارية وأن يتبقى جزء يشكل في مجموعة الأرباح التي سوف يحصل صاحب المشروع.

السعر= تكلفة إنتاج الوحدة من المنتج+ نصيب الوحدة من المصروفات العمومية والإدارية + هامش الربح.

وتعتبر هذه الطريق من أقدم وأسهل الطرق المستخدمة في تحديد الأسعار وأكثرها شيوعاً ، ويطلق عليها(تسعير الكلفة زائدا plus Cost Pricing)، أو تسعير معدل الكلفة (Average Cost Pricing) أي احتساب معدل الكلفة للوحدة الواحدة ويضاف لها نسبة معينة تمثل هامش الربح(Profit Margin) بحيث يصبح سعر البيع مساوياًللتكلفة الفعلية زائداً نسبة هامش الربح المرغوبة. وكما موضح في المعادلة التالي:

$$س = \frac{ك + ح}{ج}$$

حيث أن: ك= إجمالي تكاليف الصنع + تكاليف البيع والتوزيع= 10000=(2000+8000)

ح= هامش الربح=20٪

ج= حجم الإنتاج، أو عدد الوحدات المتوقع إنتاجها= 200 وحدة

المطلوب: فما هو السعر ؟

$$\text{السعر} = \frac{10000 + (10000\times \%20)}{200} = 60 \text{ وحدة نقدية}$$

الربح للوحدة الواحدة = 60 – 50 = 10 وحدات نقدية

أي هامش الربح يمثل (5/1) كلف وحدة المنتج.

وأهم مزايا استخدام هذه الطريقة هو سهولة حسابها وملائمتها من الناحية الإدارية، بحيث يمكن تغطية إجمالي التكاليف وتحقيق أرباح معقولة طالما يمكن تحقيق المستوى المخطط للمبيعات عند السعر المرغوب من قبل الإدارة. كذلك فإن تطبيق هذه الطريق في صناعة معينة قد يساعد على تحقيق استقرار سعري فيها. ومن أهم عيوبها هو عدم أخذها في الحسبان لمرونة الطلب وعوامل السوق، خاصة في حالة استخدامها بطريقة غير دقيقة، أو غير حذرة.

الحالة الثالثة: التسعير طبقاً للأسعار المستهدفة:

يرغب أحد المستثمرين في المشروع الصغير في تحقيق أرباح بمقدار 50000 دينار سنوياً من أحد المنتجات المزمع طرقها في الأسواق، فإذا علمت أن التكاليف الثابتة الإجمالية 70000 دينار، وأن التكاليف المتغيرة لإنتاج وحدة واحدة (8) دينار ذات الطلب المتوقع يقدر بمقدار 15000 وحدة سنوياً.

المطلوب:

فما هو السعر الذي يحققه الربح المستهدف؟

عدد الوحدات المتوقع بيعها × سعر البيع المتوقع= عدد الوحدات المتوقع بيعها × التكلفة المتغيرة للوحدة+ التكاليف الثابتة + الربح المستهدف.

15000وحدة × س=(15000×8)+70000+5000

15000س=120000 +120000

150000س=240000

$$س = \frac{420000}{15000} = 16$$ دينار السعر المستهدف لتحقيق أرباح سنوية 50000

الحالة الرابعة: التسعير على أساس الطلب المحتمل:

يعتمد على قوة أو شدة الطلب كأساس للتسعير وليس التكلفة، فكلما زاد الطلب يمكن للمشروع أن يفرض أسعار مرتفعة والعكس.

الحالة الخامسة: التسعير أساس المنافسين:

يلعب التنافس دور رئيسي في تحديد الأسعار حيث كلما انخفض عدد النافسين كلما كان التسعير أفضل والعكس صحيح حيث أنه في بعض الأحيان يقوم المستثمر بالبيع بأسعار دون التكلفة . وذلك للسيطرة على السوق من خلال خروج كافة المنافسين وبالتالي التسعير كما يريد المستثمر.

- **طرق أخرى للتسعير:**

1. التسعير على أساس القيمة المدركة.
2. التسعير التفاضلي للطلب(والذي يسمى أيضاً بالتمييز السعري).
3. التسعير على أساس السعر.
4. العروض التنافسية(وتسمى أحياناً تسعير العروض المختومة والمقفلة).

وبصورة عامة توجد العديد من الأهداف التي تسعى المشروعات الاقتصادية إلى تحقيق واحداً أو أكثر من هذه الأهداف عن طريق التسعير وهي:

1. تحقيق عائد مناسب على الاستثمار.
2. المحافظة على نصيب معين من السوق.
3. تحقيق هدف ربح محدد
4. تحقيق اقضى نصيب ممكن من السوق.
5. تحقيق اقضى ربح ممكن.
6. تحقيق هدف مبيعات محدد.
7. الحصول على السعر الذي يقع في نهاية المدى المحدد.
8. العمل على المواجهة المنافسة.
9. تحقيق اقصى عائد على الاستثمار.
10. محاولة البدء بسعر مرتفع وتخفيضه بعد فترة معينة.

- **تحديد هامش الربح:**

ويمكن احتساب هامش الربح الإجمالية من خلال معرفة(نسبة الربح إلى المبيعات) والتي يمكن استخراجها من خلال العلاقة بين(صافي الربح التشغيلي إلى المبيعات) وأن صافي الربح التشغيلي يمثل صافي الربح قبل الضرائب والفوائد.

أما نسبة هامش الربح او ما يعرف(بنسبة حافة الربح) فأنها تمثل الجذر الأول من القابلية الإيرادية Earning Capacity حيث تقيس هذه النسبة مقدار الربح في كل وحدة نقدية تحققه المنشأة كمبيعات، وكما يلي:

$$\text{نسبة هامش الربح} = \frac{\text{صافي الربح التشغيلي}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100\% = \frac{4000}{400} = 10\%$$

كما يمكن تحديد نسبة هامش الربح الإجمالي كنسبة من أسعار البيع فعند افتراضنا أن كلفة الوحدة الواحدة هي(50) وحدة نقدية، وسعر بيعها (60) وحدة نقدية كما في المثال الأول فأن هامش الربح الإجمالي يكون (10) وحدة نقدية للوحدة الواحدة. اي بنسبة تعادل(17٪) من سعر البيع، أو (20٪) من تكلفها.

ويمكن صياغة النسبتين كما يلي:

$$\frac{\text{هامش الربح}}{\text{سعر البيع}} = \frac{10\%}{60\%} = 17\%\text{من سعر البيع، أو}$$

$$\frac{\text{هامش الربح}}{\text{التكلفة}} = \frac{10\%}{50\%} = 20\%\text{من التكلفة}$$

- **قرارات الترويج PROMOTION DECISIONS:**

توجد تعاريف متعددة للترويج تعبر عن التطور الفكري للنظر إليه من خلال الكتاب والمهتمين، نبرز أهمها فيما يلي:

عرف محمد عبد الكريم الجواهر الترويج بأنه " تقنية الاتصال بين البائع / أو رجل التسويق/ والمستهلك بحيث تساعد هذه التقنية على إيصال المعلومات اللازمة وتسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو تسهيل قبول فكرة معينة".

- ويقول الدكتور توفيق محمد عبد المحسن في تعريف الترويج: "يقصد بالترويج مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات عن المزايا الخاصة بسلعة أوخدمة معينة وإثارة اهتمامه بها وإقناعه بقدرتها عن غيرها. من السلع والخدمات الأخرى بإشباع احتياجاته، وذلك بهدف دفعه إلى اتخاذ قرار بشرائها ثم في استعمالها في المستقبل".

كما يعرف البعض الترويج Promotion بأنه عمليات الاتصال التي تتم بالعملاء الحاليين أو المرتقبين بهدف تعريفهم بالمنتج ومواصفاته واستخداماته وحثهم وإقناعهم بشراء واستخدام المنتج.

ويعرف البعض الترويج بأنه عملية التنسيق الفعال بين كافة أنشطة التسويق وبما ينعكس إيجابياً على المبيعات وينظر إلى الترويج على أنه أحد عناصر المزيج (مركب التسويقي)(Marketing Mix)، وهو يتأثر بالقرارات المتعلقة بالسلعة، السعر، والتوزيع [1].

وتتوقف فاعليته على مدى الإدراك السليم لدوافع العميل الشرائية وتشمل أنشطة الترويج الإعلان، البيع الشخصي، النشر، تنشيط المبيعات، وهذا بالإضافة إلى أنشطة أخرى تؤثر على قدرة الترويح على تحقيق أهدافه مثل أسلوب معاملة العملاء، تنظيم نوافذ العرض، خدمات ما بعد البيع، الاكازيونات..الخ.

الترويج عملية الاتصال، ولهذا فهي تقوم على تبادل وخلق فهم مشترك، وهي تتم بين شخصين ويتضمن نقل مضمون معين يرغب الشخص الأول (المرسل) في نقله للطرف الثاني (المستقبل) ويطلق على هذا المضمون رسالة ويتم تحويل هذه الرسالة إلى مجموعة الرموز ويتم نقل هذه الرسالة باستخدام وسيلة أو عدة وسائل منها الوسائل السمعية والبصرية أو الوسائل المطبوعة (المكتوبة) وقد تستخدم لغة الاتصال غير اللفظي وتتأثر فعالية الاتصال أيضاً بالظروف المحيطة بعملية الاتصال.

1. ما هي أهم أهداف أنشطة الترويج في المشروع الصغير؟

1) جذب وتشجيع الجمهور على التعامل مع المشروع.

(1) د. العلاق، بشير عباس و د. الطائي، حميد عبد النبي ــ 1999 ــ تسويق الخدمات ــ مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيق، دار زهران، عمان، ط1 ص 329.

2) التذكير وخلق السمعة طيبة عن المشروع ومنتجاته مثل الجودة المقدمة، الخدمات، السرعة، النظافة، السعر الجيد...الخ.
3) جذب عملاء جدد لمنتجات المشروع.
4) التنويه عن بعض الأنشطة والمناسبات التي يجهز لها المشروع مثل تخفيضات الأسعار الموسمية، طرح منتج جديد، افتتاح فرع جديد، تقديم خدمة جديدة متميزة.
5) الرد على بعض الحملات المغرضة والإشاعات التي قد يروجها المنافسين عن منتجات المشروع.

2. ما هي عناصر المزيج الترويجي التي يمكن للمشروع الصغير الاعتماد عليها؟

- الإعلان.
- البيع الشخصي.
- النشر.
- تنشيط المبيعات.

ولكن كيف يتم الاختيار بين عناصر المزيج الترويجي؟

1) طبيعة المنتج.
2) المرحلة في دورة حياة المنتج.
3) ميزانية الترويج.
4) أهداف الترويج.
5) خصائص السوق المستخدمة.

❖ قرارات التوزيع:

تتعلق قرارات التوزيع باختيار قنوات التوزيع التي سوف تنساب خلالها منتجات المشروع الصغير إلى العملاء في الوقت والمكان المناسبين.

يعتبر قرارات التوزيع من القرارات الهامة في المشروعات الصناعية الصغيرة.

وتتم المفاضلة بين قنوات التوزيع المباشر وغير المباشر في ضوء دراسة العوامل التالية:

1) إمكانيات صاحب المشروع الصغير ومقدرته المالية.
2) عدد المنتجات ومدى تنوعها.
3) سعر الوحدة من المنتج.
4) كمية الإنتاج المنتجة من كل صنف.
5) عدد العملاء ومدى تركزهم أو انتشارهم الجغرافي.
6) مدى حاجة المنتج إلى خدمات بعد البيع.
7) درجة تعقد المنتج من الناحية الفنية حيث كلما زادت درجة التعقيد الفني كلما زادت الحاجة إلى الاعتماد على قنوات التوزيع المباشر.

10. تقييم الأداء التسويقي في المشروعات الصغيرة:

وعرف بأنه مدى قدرة المنظمة في استغلال إمكاناتها على وفق أسس ومعايير معينة تضعها المنظمة في ضوء أهدافها المستقبلية (محجوب، 2004، 15).

وعرف أيضاً على أن الأداء التسويقي هو مدى تحقيق المنظمة للأهداف الكلية وبضمنها الأهداف التسويقية وذلك عن طريق المؤشرات الفعلية المتحققة مع المؤشرات المستهدفة لفترة سابقة (عبد الواحد، 2002: 33).

ويرى(قرة داغي، 2004: 85) بأن الأداء التسويقي هو مدى تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة ونجاحها في كسب وإبقاء تفضيل الزبون وأصحاب المصالح.

تبرز أهمية الأداء التسويقي في كونه يرتبط بشكل مباشر بتحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة بزيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح المتحققة. إذ يرتبط الأداء التسويقي للمنظمة بتحقيق أهداف المجتمع والتي تتحدد طبقاً لثلاثة أسس

"الأساس الاقتصادي والأساس القانوني والأساس الأخلاقي" (Stoner,atel,1996
.(: p.557

يجب على صاحب المشروع الصغير أن يراجع الأداء التسويقي بصفة مستمرة وعلى فترات دورية حتى يمكنه التعرف على نقاط الضعف التي تحد من قدرته على تصريف منتجات المشروع ويعمل على التخلص منها، أيضاً تفيد المراجعة والتقييم المستمر للنشاط التسويقي إمكانية التنبؤ ببعض المشكلات التي سوف يتعرض لها المشروع في المستقبل والاستعداد لمواجهتها والتخفيف من آثارها.

لقد اختلف الباحثون والكتاب في تحديد مؤشرات الأداء التسويقي في دراساتهم وحسب وجهات نظرهم المختلفة وكما هو موضح في الجدول التالي.

جدول: مؤشرات الأداء التسويقي حسب وجهات نظر الباحثين:

ت	المصدر	المؤشرات
1	Wheelen & Hunger ,) (1989 : p.283	العائد على الاستثمار ROI العائد على حق الملكية ROE، العائد على المبيعات، الحصة السوقية، معدل نمو المبيعات، صافي الأرباح.
2	Hooley , et al , 1998:) (p.170	النمو في حجم المبيعات، النمو في الحصة السوقية، النمو في العائد على الاستثمار.
3	(النجار، 1998 : 508)	الالتزام بجودة العمل، القدرة على التعامل مع الزبائن، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
4	(الحسيني والدوري ، 2000: 152)	حجم المبيعات، الزبائن الجدد، الأرباح.
5	(العريقي ، 2002 : 67)	رضا الزبون، ولاء الزبون، العائد على الاستثمار، الحصة السوقية
6	(قرة داغي ، 2004 : 92)	رضا الزبون،الربحية،نمو المبيعات،المسؤولية الاجتماعية،المكانة الذهنية،الحصة السوقية،الكفاءة،الفاعلية
7	(كوتلر ، 2004 : 215)	رضا الزبون، الحصة السوقية، الاحتفاظ بالزبون، جودة المنتج، جودة الخدمة.
8	(طالب وعلوان ، 2006 : 16)	رضا الزبون، المسؤولية الاجتماعية، الحصة السوقية، الربحية.
9	(Nelly , 2007 : p.23)	مالية(حجم المبيعات، معدل الدوران، مساهمة الربح)، المنافسة أو السوق ككل(حصة سوقية، السعر، حصة الترويج)، أفكار ومشاعر المستهلك(الوعي، المواقف، الرضا، التعهد، التوعية المدركة)، سلوك

المؤشرات	المصدر	ت
المستهلك (عدد المستهلكين، ولاء المستهلكين، سمسرة، خسارات، مكاسب المستخدم)، الابتكار(عدد الخدمات التجارية، العائد من الخدمات الجديدة نسبة إلى المبيعات).		

وعلى ضوء ما تقدم يرى الباحث إن المؤشرات الخاصة بقياس الأداء التسويقي والتي تكون الأقرب إلى الدراسة هي:

أ. رضا الزبون.

ب. الحصة السوقية.

ج. الربحية.

د. المسؤولية الاجتماعية.

ه. المكانة الذهنية أو الصورة المدركة.

و. الكفاءة.

ز. الفاعلية.

الفصل الخامس عشر

الإدارة المالية في المشروعات الصغيرة

1. تقدير احتياجات المشروع (استخدامات أموال المشروع).
2. توفير الاحتياجات المالية.
3. مصادر التمويل وأهميته
4. تقدير الربحية في المشروعات الصغيرة:
5. تقدير التدفقات النقدية:
6. الموازنة المالية الأولية.
7. تحليل النسب المالية والرقابة في المشروعات الصغيرة.

الإدارة المالية في المشروعات الصغيرة

1. تقدير احتياجات المشروع (استخدامات أموال المشروع):

أ. رأس المال الاستثماري.

ب. رأس المال التشغيلي.

ج. رأس المال المطلوب للنمو.

2. توفير الاحتياجات

3. مصادر التمويل وأهميته:

- مصادر تمويل المشروعات الصناعية والتجارية الصغيرة:

❖ التمويل الداخلي (التمويل الذاتي لصاحب المشروع).
❖ التمويل الخارجي (الاقتراض).
❖ التمويل الأجنبي.

- الصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة في مجال التمويل.
- أهمية التمويل.
- ما هو هيكل التمويل المناسب في المشروعات الصغيرة.

4. تقدير الربحية في المشروعات الصغيرة:

❖ مفهوم الربح.
❖ مفهوم الربحية.
❖ قائمة الدخل للمشروع.
❖ حساب الأرباح المتوقعة للمشروع.
❖ أهم الأدوات المستخدمة في تحليل وتخطيط ربحية المشروع.

1) القوة الإيرادية للمشروع.

2) تحليل التعادل في المشروعات.

3) تحليل الرفع التشغيلي والمالي.

4) تحليل الإنتاجية (الفعالية)

5. تقدير التدفقات النقدية:

- من وجهة نظر المشروع.
- من وجهة نظر المساهمين.

6. الموازنة المالية الأولية.

7. تحليل النسب المالية والرقابة في المشروعات الصغيرة:

- نسب الرفع المالي.
- نسب السيولة.
- نسب الكفاءة.
- نسب الربحية.
- نسب القيمة السوقية.

الإدارة المالية في المشروعات الصغيرة

مقدمة:

عند بدء أي مشروع صغير لا بدّ من تحديد مقدار رأس المال المطلوب بشكل دقيق وسليم، ثم العمل على تامين هذا المبلغ.

أولاً– تقدير الاحتياجات المالية (استخدامات أموال المشروع):

يتم ذلك في ضوء نوعين رئيسيين من التكاليف:

أ. رأس المال الاستثماري Investment Capital ويشمل:

1) تكاليف شراء الأرض التي سيقام عليها المشروع ، وكذلك المباني.
2) تكاليف شراء الآلات والمعدات.
3) تكاليف شراء التجهيزات والأثاث.

ب. رأس المال التشغيلي (العامل) Operating Capital:

1) المواد الأولية ومستلزمات العملية الإنتاجية.
2) الرواتب والأجور.
3) المصاريف الإدارية المتنوعة مثل الماء،الكهرباء، الهاتف، الإيجارات،....

- يتم حساب رأس المال العامل اللازم لتشغيل دورة إنتاجية واحدة عن طريق تجميع بيانات تكاليف التشغيل وأنها ضرورية منذ بداية التشغيل، ثم يتم قسمة الإجمالي على معدل دوران رأس المال العامل (عدد دورات رأس المال) في السنة.

- معدل أو دوران رأس العامل هي عدد المرات التي يستخدم فيها الوحدة النقدية الواحدة خلال السنة في النشاط الرئيسي للمشروع. ويقصد بدورة رأس المال العامل المدة التي تنقضي من وقت شراء المواد الخام إلى وقت استلام قيمة الإنتاج (شراء– إنتاج – بيع – تحصيل) فإذا كانت مدة الدورة ثلاث شهور فإن معدل دوران رأس المال العامل يكون أربع مرات.

الموازنة الاستثمارية للمشروع الصغير (استخدامات أموال المشروع):

بنود التكلفة	فترة إنشاء المشروع		
	2010	2011	إجمالي
1. أصول ثابتة أراضي مباني وإنشاءات الآلات وتجهيزات وسائل نقل أثاث مجموع مصروفات الإنشاء 2. رأس المال العامل لدورة			
المجموع			

ج. **رأس المطلوب للنمو:**

رأس المال المطلوب للنمو هو غير رأس المال العامل، فهو لا يرتبط بالتقلبات الموسمية للعمل. حيث تظهر الحاجة له في حالة توسع العمل الحالي وتغيير أسلوب العمل، زيادة حجم المشروع، زيادة المبيعات، وزيادة عدد العاملين وخلال فترات

التغيرات السريعة هذه والتوسع في المشروع، فإن حاجة المشروع لرأس المال في هذه المرحلة هي مماثلة لحاجته لرأس المال لبدء العمل.

ثانياً – توفير الاحتياجات المالية:

لا بدّ أولاً من حصر مصادر التمويل الممكنة ثم تحدي مزايا ومساوئ كل مصدر من هذه المصادر تمهيداً لاختيار الأنسب بين المصادر المتاحة.

ثالثاً– مصادر التمويل وأهميته:(محمد يحيى الرفيق):

من الواضح أن التنمية لها احتياجات تمويلية من المستلزمات الأساسية ولهذا فان التمويل يكون على شكل تمويل داخلي وتمويل خارجي وآخر تمويل أجنبي، والتمويل الداخلي للتنمية ينظر إليه من جانبين الأول يمثل الوجه الحقيقي الذي يعني بالموارد الحقيقية وتخصيصها لأغراض التنمية والثاني يمثل الوجه النقدي ويعني به مصادر الموارد النقدية التي يتم بموجبها توفير الموارد الحقيقية للتنمية وبالطبع فان الموارد الحقيقية تتمثل في سلع الاستهلاك وسلع الاستثمار، وفيما يتعلق بالتمويل الأجنبي فانه يتوقف على انسياب رؤوس الأموال الخاصة وعلى المعاملات الثنائية الحكومية وقروض المنظمات الدولية[1]. ونظراً لأهمية التمويل فان الدراسة سوف تتناول مصادر التمويل وأهميته بالنسبة للمشروعات الصناعية والتجارية الصغيرة على النحو الآتي:

---

(1) النجار، يحيى غني:التنميةالاقتصادية نظريات، مشاكل، مبادئ، وسياسات ، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 1991، ص419-441.

1. مصادر تمويل المشروعات الصناعية والتجارية الصغيرة:

تشير إحدى الدراسات[1] إلى إن مصادر تمويل للمشروعات الصغيرة متعددة فمنها:

1.1 التمويل الداخلي (التمويل الذاتي لصاحب المشروع Equity Financing)عن طريق الاحتياطيات أوالأرباح المتراكمة في المشروع أوالمدخرات الشخصية للمالكين أوالاقتراض والدعم المالي من العائلة أوالأصدقاء أوأحدالأقارب لمالك المشروع.

ويمكن للمشروع الصغير تمويل عمليات التوسع ذاتياً أيضاً من خلال ما يحتجزه صاحب المشروع من أرباح أو من خلال الأموال التي يحتجزها في صورة مخصصات واحتياطيات، أو عن طريق سحب الأموال المملوكة لصاحب (أصحاب المشروع) أوالمشروع ذاته والمستثمر في صورة ودائع، أوراق مالية، عقارات واستثمارها داخل المشروع (علام،2003، ص227).

1.2 **التمويل الخارجي (التمويل بالاقتراض Debt Financing)المتمثل في البنوك التجارية والمؤسسات الاقراضية الأخرى** وأيضاً يمكن الحصول على الائتمان من قبل الموردين أوالحصول على رأس المال بعدة طرق من المؤسسات المهتمة بدعم المشروعات الصغيرة الحكومية منها وغير الحكومية أو من خلال المشاركة لبعض مالكي رأس المال بهدف زيادة التمويل للمشروع. ولذلك فانه يمكن الحصول على التمويل المالي من جانبين وهما جانب التمويل الداخلي والجانب الأخر يتمثل في التمويل الخارجي.

وتتعدد مصادر التمويل الخارجي (الاقتراض) إلا أنه يمكن تصنيفها فيما يلي: (علام،1993، ص227)

(1) الوادي، محمود حسين:المشروعات الصغيرة :ماهيتها والتحديات الذاتية مع إشارة خاصة لدورها في التنمية في الأردن، المجلة العربية للإدارة مجلد 25، ع1 – يونيو (حزيران)، 2005، ص 32.

❖ الائتمان التجاري Trade Credit:

ويشير الائتمان التجاري إلى تسهيلات السداد التي يحصل عليها المشروع الصغير من الموردين بصرف النظر عن مدة التسهيلات، ونوع البضاعة، فيمكن أن تشمل المواد، مستلزمات الإنتاج السلعية، المعدات، الآلات والأجهزة...الخ. وبالتالي فالائتمان التجاري يمكن الحصول عليه من الموردين. الشركات المانحة للعلامة التجارية أو صاحبة حق الامتياز، تجارة الجملة أو التجزئة..الخ.

وللائتمان التجاري مزايا كثيرة من أهمها:

- انخفاض تكلفة التمويل.
- سهولة وبساطة إجراءات الحصول عليها.

وللائتمان التجاري مخاطر كثيرة من أهمها:

- تشجيع أصحاب المشروع على الإشراف والحصول على مستلزمات غير ضرورية مما يترتب على المشروع التزامات سداد تفوق إمكانياته في المستقبل.
- التركيز على ضرورة الحصول على الائتمان التجاري تقلل من فرص اختيار المورد المناسب، حيث تتم المفاضلة بين الموردين الذين يقبلون بمنح المشروع ائتمان تجاري بالرغم من وجود موردين آخرين أفضل منهم وأكثر التزاماً.

❖ الائتمان المصرفي Bank Credit:

ويمكن لصاحب المشروع أن يحصل على التسهيلات الائتمانية من البنوك التجارية والمؤسسات المصرفية (ائتمان مصرفي) قصير الأجل أو طويلة الأجل، والأمر يتوقف على طبيعة حاجة المشروع. ويتعهد المشروع بسداد القرض والفوائد المستحقة. وتتحدد شروط السداد وسعر الفائدة في ضوء اعتبارات كثيرة مثل المشروع ومجال أعماله ودرجة المخاطرة، شخصية صاحب المشروع، رأس المال المشروع،

الضمانات المادية التي يمكن تقديمها لضمان عمليات السداد، سمعة المشروع، وسعر الفائدة الأساسي السائد في السوق..الخ.

ويخضع حجم الائتمان وشروطه وسعر الفائدة لعمليات تفاوض بين البنك أو المؤسسة المالية وصاحب المشروع الصغير.

- **قروض الهيئات والمؤسسات:** المتخصصة في تمويل المشروعات الصغيرة Institution & Corporate Loans وتدخل بعض هذه القروض ضمن الائتمان المصرفي التي تمنحه البنوك والمؤسسات المصرفية للمشروعات الصغيرة.
- **تسهيلات التمويل:** التي تمنحها البنوك الإسلامية وفروع البنوك التجارية للمعاملات الإسلامية.
- **قروض الأهل والأقارب والأصدقاء:** ويعد مصدراً أساسياً للتمويل تتراوح بين 9-11٪ من حجم التمويل الممنوح للمشروعات الصغيرة.

1.3 التمويل الأجنبي والذي يتمثل في دخول رؤوس الأموال الأجنبية إلى الدولة وإنشاء بعض المشاريع سواء منها الصغيرة أو الكبيرة.

2. الصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة في مجال التمويل:

1) التمويل الداخلي:

على الرغم من وجود العديد من أفراد المجتمع الذين لديهم احتياطيات وأرباح متراكمة من المشاريع إلا أنهم لا يفضلون تقديم قروض لأصحاب المشروعات الصغيرة وذلك بسبب تخوفهم من فشل تلك المشروعات لأنه في الغالب لا يوجد ضمانات كافية تضمن إعادة قروضهم، وأما التمويل من قبل المدخرين أو الدعم المالي من العائلة أو الأصدقاء أو احد الأقارب لمالك المشروع فانه نتيجة لارتفاع المعيشة ولأن معظم المشروعات الصغيرة تتم على سبيل المحاكاة فان اغلبها تنتهي بمجرد زيادة عدد تلك المشروعات لأن المنافسة تزداد بشكل كبير وبالتالي يزداد

العرض الأمر الذي يجعل أسعار سلع تلك المشروعات منخفضة برغم أن تكاليف إنتاجها عالي وبذلك تواجه تلك المشروعات خسارة، ونتيجة لذلك يصعب على صاحب المشروع تسديد ما عليه من قرض لمن أخذ منه ذلك القرض.

2) التمويل الخارجي:

نظراً إلى أن السياسات التمويلية لمعظم البنوك التجارية وخاصة منها الأجنبية لا تقوم إلا بتمويل الأنشطة التجارية، في حين أن الأنشطة الاستثمارية كالمشاركة في تمويل إنشاء صناعات محدودة أوغائبة فأن الصناعات الصغيرة تواجه صعوبات متعددة في التمويل الخارجي من أبرزها ما يلي[1]:

أ. انخفاض العائد المنتظر من القروض الصغيرة.

ب. ارتباط نشاط البنوك بعمليات تجارية بعيدة عن المخاطر وسريعة العائد.

ج. ارتفاع معدل الفائدة على القروض وخاصة عندما تكون فترة القرض قصيرة ولا تتناسب مع قدرة المشروع.

د. عدم القدرة على توفير الضمانات.

ه. القصور الشديد في النواحي الفنية وفي مجال الخدمات المساندة من معلومات واستشارات وأبحاث وأيضاً فيما يتعلق بالنواحي المتعلقة بالتدريب والتكنولوجيا.

و. تواجه المشروعات الصغيرة مشكلات تكنولوجية وفنية تتعلق باختيار الآلات والمعدات ذات التكنولوجيا المناسبة، وتشغيلها وطرق صيانتها، والخبرة اللازمة لتشغيلها.

ز. تواجه المشروعات الصغيرة أوضاعاً تسويقية صعبة يجعلها تواجه ضعف في المقدرة على تصريف منتجاتها.

---

(1) حيدر، محمد: الصناعات الصغيرة: الواقع الراهن وأفاق المستقبل، المجلس الاستشاري: القطاع الصناعي المعوقات– وأفاق انطلاقه، وثائق ندوة القطاع الصناعي التي أقامه المجلس الاستشاري بالتعاون مع وزارة الصناعة المنعقدة خلال الفترة 5/30 – 6/3 1998، ص 117– 119.

ح. قصور نظام التسويق المتمثل في نقص التمويل اللازم لخلق منافذ البيع المتخصصة وقصور مهارات التسويق لدى معظم المستثمرين، وعدم الاستعانة بمتخصصين في التسويق.

ط. تعاني معظم المشروعات الصغيرة من ضعف نشاط الترويج من خلال ارتفاع تكاليف الدعاية والإعلان، وانخفاض الوعي الإعلاني لدى المنتج وغياب المعارض المتخصصة التي تنشئها الدولة لمساعدة أصحاب الصناعات الصغيرة.

3) التمويل الأجنبي:

يمثل التمويل الأجنبي استثماراً يمكن أن يلعب دوراً كبيراً في تنمية الصناعات سواء منها الصغيرة أو الكبيرة ولذلك فقد سعت العديد من البلدان النامية إلى تهيئة الظروف الملائمة لجذب الاستثمارات الأجنبية ومنها المباشرة. وحسب ما تشير إليه إحدى الدراسات[1] فإنه يلاحظ بأن الاستثمارات الأجنبية في البلدان العربية لا يزال محدوداً حيث إن استثمارات البلدان المتقدمة كانت بمعدل 3٪ فقط، بينما استثمارات الدول المتقدمة في دول أوروبا الشرقية 10٪، وأما استثمارات تلك الدول في أمريكا الجنوبية بلغ حوالي 26٪، ويظهر بأن تلك الاستثمارات في دول شرق آسيا بلغت 56٪. وبالطبع فإنه يلاحظ بأن نصيب الأسد من استثمارات البلدان المتقدمة كان في دول شرق آسيا ويرجع ذلك إلى توفر الأيدي العاملة الماهرة ورخص أجور العمل في تلك البلدان بالمقارنة مع العديد من البلدان الأخرى. وفيما يتعلق بالاستثمار المتصل بالتجارة فإن اتفاقيات الجات ونشوء منظمة التجارة العالمية فرضت ظروفاً جديدة على واقع الاستثمار الدولي حيث إن الاستثمار المتصل بالتجارة لا ينسجم مع قواعد الجات.

(1) منيعم، جعفر حسين: الاستثمارات الاجنبية المباشرة خارج قطاع النفط والغاز، دراسات اقتصادية مجلة فصلية تصدر عن المؤتمر الشعبي العام ، العدد11، ابريل- يونيو- 2004، ص 111.

1.4 أهمية التمويل:

يمثل التمويل السند الأساسي في تأسيس أي مشروع سواء كان صناعياً أو تجارياً ونظراً للمشكلات التي تواجه المؤسسات التمويلية المحلية المتمثلة في القطاع المصري الذي يعاني من ضعف نسبي في رؤوس الأموال فضلاً عن ذلك فإن تلك المصارف لا تقدم قروض طويلة الأجل أو متوسطة، وإنما أغلب القروض التي تقدمها قصيرة الأجل وإن تلك القروض معظمها في قطاع التجارة بينما في القطاع الصناعي يلاحظ بأن القروض لهذا القطاع نادرة وذلك لأن معظمها تكون متوسطة الأجل أو طويلة الأجل. ونتيجة لذلك تظهر العديد من المشاكل التي تواجه الراغبون في تأسيس المشروعات التجارية أو الصناعية الصغيرة من أبرزها:

- عزوف البنوك عن منح التمويل للصناعات الصغيرة بسبب ضعف سرعة دوران النقود بالنسبة للقطاع الصناعي (قروضها طويلة الأجل) بالمقارنة مع القطاعات الاقتصادية الأخرى وخاصة قطاع التجارة(قروضها قصيرة الأجل).
- معظم المشروعات الصغيرة الخاصة بالصناعات الصغيرة والمتوسطة هيكلها التنظيمي ضعيف.
- قلة الكوادر الماهرة التي يمكن أن تعمل في القطاع الصناعي.
- نظراً إلى أن التمويل الأصغر يمثل عملية تقديم خدمات مالية متعددة مثل خدمات الودائع والقروض والدفعات وتحويل النقود والتأمين للفقراء وأصحاب الدخول المتدنية من الأسر وأصحاب المشروعات الصغيرة جداً.
- الضمانات التي تطلبها المصارف من أجل تمويل أي فرد أحياناً لا تتناسب مع طبيعة النشاط الصناعي الأمر الذي يجعل إدارات المصانع تكون عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها تجاه المصارف.

1.5 ما هو هيكل التمويل المناسب في المشروعات الصغيرة:

إن القرار الخاص بهيكل التمويل يعني تقرير مزيج مصادر التمويل المناسب للمشروع الصغير، وهو من القرارات الهامة والإستراتيجية في حياة المشروع الصغير.

ومن أهم العوامل المؤثرة في القرار الخاص بهيكل التمويل ما يلي:

1) **هيكل الاستثمارات في المشروع:** أي يجب الموازنة والمواءمة بين نوع الاستثمار (الاستخدام) ومصدر التمويل المستخدم.(الرفع المالي). لذلك يعتبر الرفع المالي أحد الاعتبارات الهامة في تخطيط الهيكل المالي للمشروع. ويتطلب الأمر تحليل كل من ربح السهم والأرباح قبل الفائدة والضرائب لتكوين الهيكل المالي المناسب للمشروع.

2) **اتجاهات أصحاب المشروع:** تتجه أهداف أصحاب المشروع . أو ما ينوب عنهم في الإدارة إلى:

أ. تجنب السيطرة على إدارة المشروع من الخارج.

ب. التخطيط والرغبة في تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

في حالة المشروعات الكبيرة تظهر اتجاهات رجال الإدارة في اختيار وسائل التمويل التي يترتب عليها تأثير منخفض على السيطرة الحالية للمشروع. أما بالنسبة لمالك المشروع (شركة – أشخاص) قد يكون أقل استعداد لقبول درجة مخاطرة أكبر نتيجة لحصوله على قروض إضافية.

وفي حالة الاقتراض يتعين على المشروع اختيار الهيكل المالي وفقاً للاعتبارات التالية:

أ. المرونة.

ب. التحفظ.

ج. المخاطرة.

أ. **المرونة:** وهي تعني توفير القدرة للمشروع على تكيف هيكله المالي مع احتياجات التي تنشأ بتغير الظروف المحيطة به.

وتتوقف درجة المرونة في الهيكل المالي للمشروع على:

1) شروط القروض الممنوحة للمشروع.
2) طبيعة التكاليف الثابتة بالمشروع ومرونتها.
3) الطاقة الاستيعابية للمشروع على الاقتراض.

وتظهر فائدة توافر المرونة في الهيكل المالي في الآتي:

1) توفير عدد من البدائل التمويلية للمشروع.
2) زيادة قوة المشروع في المساومة عند التفاوض مع المصادر المختلفة.

ب. **التحفظ:** كن متحفظاً عند اختيار الهيكل المالي المناسب. ولكن هذا لا يعني عدم استخدام القرض أو الاستخدام الضئيل. ولكن يعني حينما تفكر في الالتجاء إلى القروض كجزء من تمويل المشروع يعين تحليل التدفقات النقدية المتوقعة في المستقبل وجدولتها لمواجهة المصاريف الثابتة. من أجل الحماية من خطر الإفلاس المالي.

فخدمة الديون(الفائدة والسداد) ثابتة وملزمة قانوناً للمشروع ويتعين دفعها حتى وإن لم تكن التدفقات النقدية في بعض السنوات كافية.

ج. **المخاطرة:**

ترتبط قرارات التمويل بالمخاطرة المالية المتوقعة. ويتم المفاضلة التمويلية البديلة بناءاً على درجة المخاطرة المرتبطة بكل هيكل تمويلي بديل. ويمكن الأخذ في الاعتبار بجانب المخاطر المالية المخاطر المتعلقة بالسوق، والدورات التجارية، وتغير أسعار الفائدة وغيرها.........الخ.

3) توجهات المقترض وحجم الشركة:

تلعب توجهات وأراء الجهات التمويلية المقترضة للمشروع – بنوك التنمية الصناعية، والبنوك التجارية، ومؤسسات التنمية وغيرها دوراً هاماً في تحديد الهيكل المالي للمشروع. فهذه الجهات تهتم بالأتي:

1) حجم المشروع وسمعتها.
2) نسب الاقتراض والسيولة.

- فالنسبة لحجم المشروع وسمعتها: يلاحظ في المشروعات الصغيرة أن الجهات التمويلية لا ترغب في تمويلها إلا تحت بسعر مرتفع وشروط غير ملائمة.

وبالنسبة لاهتمام الجهات التمويلية بنسب الاقتراض ودرجة السيولة، فإن الجدارة الائتمانية تمثل نقطة هامة لدى تلك الجهات. وذلك لما لها من دلالة على مدى مقدرة المشروع على مواجهة التزاماته المالية.

ومن أهم هذه النسب:

أ. نسبة السيولة الجارية:

وهي تقيس مدى قدرة المشروع على الوفاء بالقروض قصيرة الأجل ويمكن قياسها.

$$\text{نسبة السيولة(التداول)} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداوية}}$$

وقد تكون هذه النسبة مضللة إذا تعذر تحويل الأصول المتداولة إلى نقدية. لذلك تحسباً هذا يمكن استخدام مؤشر السيولة السريعة ويمكن حسابها على النحو التالي:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{النقدية+ الأوراق المالية – المتاحة للتسويق}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ب. نسبة تغطية خدمة الدين:

وهي تقاس بنسبة صافي العائد قبل الفائدة إلى مجموع متطلبات خدمة الدين.

فكلما زاد العائد قبل الفائدة وبعد الضريبة، زادت مقدرة المشروع على مقابلة التزاماته.

ج. الأهمية النسبية للقروض طويلة الأجل:

وهي تقاس بنسبة القروض طويل لأجل إلى مجموع أصول المشروع وهي تستخدم في التعرف على إمكانية تسديد المشروع لجميع القروض بالأقساط السنوية المتفق عليها. وبدون حرمان المشروع من الأموال التي يحتاج إليه.

4) نمو واستقرار المبيعات:

كلما استقرت المبيعات تمتعت المشروع بمعدل مرتفع من الدفع المالي. فاستقرار المبيعات يمكن المشروع من دفع التزاماتها على القروض بأقل درجة من الخطر. ومع ذلك يتعين على المشروعات التي تواجه انخفاض مستمر في المبيعات عدم الالتجاء إلى القروض في هيكلها المالي إلا بقدر ضئيل إذا لزم الأمر.

5) درجة المنافسة المستقبلية:

فالقدرة على خدمة التزامات القرض تتوقف على كل من ربحية المشروع، وحجم المبيعات واستقرارها وبالتالي فإن توقع انخفاض هوامش الربح نتيجة

لسهولة دخول مشروعات جديدة لها قدرة كبيرة على المنافسة يؤثر على شكل الهيكل المالي الملائم.

6) الملائمة وهيكل الأصول:

يؤثر هيكل الأصول على الهيكل المالي للمشروع، ولذلك يتعين مراعاة الآتي:

1. الالتجاء إلى القروض طويلة الأجل وأموال الملكية في تمويل الأصول الثابتة.
2. عدم استخدام القروض طويلة الأجل في تمويل أنشطة موسمية.
3. يفضل عدم تمويل الأموال المتداولة بوساطة أموال الملكية.
4. الاعتماد على القروض قصيرة الأجل في المشروعات التي تتكون غالبية أصولها من أصول متداولة. وإن كان يمكن استخدام القروض الطويلة الأجل بدرجة محدودة.

7) المعاملة الضريبية لمصادر التمويل المختلفة:

تؤثر المعاملة الضريبية على الهيكل المالي. وتتحقق ذلك ما تحققه الضريبة ووفورات ضريبة ويترتب على هذه الوفورات زيادة قدرة المشروع على الاقتراض.

8) تكلفة مصادر التمويل:

يعتمد أي مشروع توفيره للموارد اللازمة لتمويله على مصادر عديدة. ومن ثم هناك معدل تكلفة لكل مصدر من المصادر المختلفة وترعب دراسة الجدوى في تحديد معدل تكلفة واحد لكل الأموال. وتظهر أهمية وجود معدل تكلفة واحد لكل الأموال في الآتي:

1. خصم تيار التدفقات النقدية وتقييم الأداء المالي للمشروع.
2. إعداد الميزانية الرأسمالية. وتقييم واختيار بدائل مشروعات الإنفاق الرأسمالي.

3. الاختيار بين بدائل الهياكل التمويلية المختلفة. أي اختيار الهيكل المالي الأمثل.

رابعاً: تقدير الربحية في المشروعات الصغيرة:

تعتبر المشروعات الصغيرة من المشروعات الاقتصادية التي يسعى أصحابها من خلالها تعظيم أرباحهم. والربح يشكل لصاحب المشروع الدافع أو الحافز على العمل والاستثمار في المشروع، بل إن ربحية المشروع الصغير ومقدارها ومدى استمرارها في المستقبل لا تؤثر فقط على قرار صاحب المشروع الصغير بإنشاء المشروع ولكن تؤثر على قرارات أطراف أخرى ذات علاقة تعامل مع المشروع وتضع شروط لقيام مثل هذا التعامل في المستقبل واستمراره.

كما أنه ضمان سداد الديون المستحقة على المشروع وفوائده. فلا يمكن تصور مشروع يخسر لفترات طويلة وتكون لديه القدرة على سداد والفوائد المستحقة عليه، أيضاً الأرباح من خلال إعادة استثمارها مصدر أساسي لتمويل عمليات التطوير والتحديث، إحلال وتجديد معدات المشروع، تمويل التوسعات، سداد الضرائب، تشجيع الشركاء الآخرين على عدم سحب استثماراتهم من المشروع، تغطية النفقات الضرورية لصاحب المشروع، إعطاء بعض المكافآت المالية للعاملين في المشروع الصغير لتشجيعهم وتحفيزهم على بذل جهد لزيادة الإنتاج وتحسين الجودة.

وللأرباح المشروع الصغير مزايا أخرى من أهمها:(علام،1993):

1. **زيادة قيمة المشروع الاستثمارية:** فكلما زاد حجم الأرباح السنوية المحققة كلما زادت قيمة المشروع والعكس أيضاً.

حيث إن القيمة السوقية للمشروع تتحدد وفق الآتي:

$$\text{القيمة السوقية للمشروع} = \frac{\text{حجم الإيرادات المتوقعة}}{\text{معدل العائد على الاستثمار}}$$

ويشير حجم الإيرادات المتوقعة إلى الإيرادات الصافية بعد دفع الفوائد، بينما يشير معدل العائد على الاستثمار إلى معدل الاستثمار السائد في الصناعة والذي يعكس درجة المخاطرة، حيث كلما زادت درجة المخاطرة. كلما ارتفع معدل العائد على الاستثمار والعكس.

2. **السيولة:** تعّبر السيولة عن قدرة المشروع على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل، المتوقعة وغير المتوقعة، عند استحقاقها من التدفق النقدي العادي الناتج عن مبيعات وتحصيل ذممها بالدرجة الأولى ومن خلال الحصول على النقد من المصادر الأخرى.
3. **السيولة والربحية:** يخضع هدف الإدارة المالية النهائي، وهو تعظيم القيمة الحالية للمشروع، بشكل كبير لتأثير هدفي السيولة والربحية. وبالتالي فإن السيولة والربحية هدفان متلازمان لكنهما متعارضان، لذا يجب على الإدارة المالية للمشروع إعطاء عناية خاصة للموازنة بين هذين الأمرين، للآثار السلبية الكبيرة الممكن أن تنشا عن عدم الموازنة بينهما، وذلك من خلال مراقبة دقيقة للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة، حتى لا تكون هناك سيولة زائدة، وفي نفس الوقت عليها أن توجه استثماراتها إلى الغايات الأساسية التي قامت المشروع من أجلها دون المبالغة في التوسع على حساب السيولة[1].
4. **الربحية:** هدف أساسي لجميع المنشآت ولصاحب المشروع الصغير وأمر ضروري لبقائها واستمرارها.

(1) مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2009، ص57.

لكن السؤال الذي يطرح نفسه وهو:ما الفرق بين مفهومي الربح والربحية؟

أولاً– مفهوم الربح: هناك مفهومان للربح هما: (عقل،2009، ص60 وما بعد):

أ. المفهوم الاقتصادي: ويعني مقدار التغير في القيمة الصافية للوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة.

ب. المفهوم المحاسبي: ويعني الفرق بين الدخل المحقق من قبل المشروع الصغير خلال فترة زمنية معينة والمصروفات التي تكبدها هذا المشروع خلال هذه الفترة لتحقيق هذا الدخل.

وللمفهوم المحاسبي مفهومان فرعيان للربح، هما:

1. صافي ربح العمليات: ويعني الفرق بين المبيعات المحققة خلال الفترة الزمنية من نشاط المشروع الرئيسي وتكاليف هذه المبيعات، بالإضافة إلى المصروفات الإدارية والعمومية ومصروفات البيع والتوزيع، دون أن يشمل ذلك الفائدة المدفوعة أو الإيرادات والمصروفات الأخرى والضرائب
2. صافي الربح بعد الضريبة (الربح الشامل):

وهو صافي الربح بعد الفوائد والضرائب الدخل منه. كما يتضح من الجدول التالي:

البيان	المبالغ
المبيعات	xx
ناقص: تكلفة المبيعات	xx
مجمل الربح	xxx
ناقص المصاريف التشغيلية(إدارية وعمومية، بيعية، الاهلاك..)	xx
صافي ربح العمليات	xx

البيان	المبالغ
ناقص: الفوائد	xx
صافي ربح العمليات بعد الفوائد	xx
+دخل الاستثمارات	xx
- خسارة بيع موجودات ثابتة	xx
صافي الربح قبل الضريبة	xxx
ناقص: ضريبة	xx
صافي الربح بعد الضريبة (الشامل)	xxx

ثانياً: مفهوم الربحية:

الربحية هي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المشروع والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، وتُعتبر الربحية هدفاً للمشروع ولصاحب المشروع الصغير ومقياساً للحكم على كفايتها على مستوى المشروع ككل أو المشروع الصغير.

وتقاس الربحية إما من خلال العلاقة بين الأرباح والمبيعات، وإما من خلال العلاقة بين الأرباح والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها.

- ويحسب معدل العائد على الاستثمار= صافي الربح/حجم الأموال المستثمرة ٪.
- كما يحسب معدل العائد على حقوق الملكية= صافي الربح بعد خصم الفوائد المستحقة/ رأس المال المملوك لصاحب المشروع٪.

ومن المعروف أن صاحب المشروع يقارن بين إنفاق أمواله اليوم على استثمار معين مقابل الحصول على عائد في سنوات قادمة فإذا كان هذا العائد مناسب له إنه يقبل على تنفيذ المشروع، وبالتالي لا بد من حساب ربحية المشروع ومستوى التشغيل

الذي يتحقق هده أو خسارة حتى يستطيع اتخاذ إجراء بتعديل المشروع أو رفضه أو قبول الاستثمار فيه. وكذلك تتناول هنانموذج قائمة الدخل وحساب الأرباح المتوقعة.

❖ قائمة الدخل للمشروع:

تعتبر قائمة الدخل أداة إدارية فعالة لتقدير حجم الأرباح الصافية المحققة وتضم حساب إنتاج ومتاجرة وأرباح وخسائر بالمفهوم المحاسبي العادي. وقد تعد قائمة الدخل عن فترة مالية مستقبلية عندما يرغب صاحب المشروع الصغير في تقدير حجم الأرباح المتوقعة خلال فترة زمنية معينة ويطلق عليها في تلك الحالة قائمة الدخل التقديرية Performa Income Statement. وهي في تلك الحالة أداة تخطيطية تستخدم في تخطيط حجم الأرباح المتوقعة وبالتالي حجم التمويلي الذاتي المتاح خلال الفترة القادمة، إضافة إلى ذلك يمكن من خلال تحليل تحديد الجوانب التي يمكن من خلال ترشيدها تحقيق زيادة في حجم الأرباح المحققة. وتستخدم قوائم الدخل التقديرية في توفير البيانات الأساسية التي تستخدم في تقييم ربحية المشروع وبالتالي الحكم عليه من حيث الاستمرار فيه أو التخلي عنه.

توضح قائمةالدخل إيرادات المشروع والتكاليف الكلية له الفرق بينهما. وهو يمثل العائد أوالربح الذي يحققه المشروع، وهي تتكون من:

1) إيرادات النشاط أو إيرادات بيع الوحدة من المنتجات المشروع محسوبةعلى أساس كمية المبيعات مضروبة في سعر بيع الوحدة من المنتجات الأصلية والمنتجات الثانوية، وكذلك الإيرادات الأخرى. وهي تتضمن أساساً القيمة التخريدية أو البيعية للمشروع في نهاية حياته.
2) بيانات التكاليف الكلية: وهي تساوي تكاليف التشغيل وتكاليف التسويق والمصروفات الإدارية والعمومية.

وتعد قائمة الدخل لعدد من السنوات تغطي فترة المشروع، و لا تضمن قائمة الدخل إنشاء على أساس أنه تحدث تكلفة رأسمالية في فترة الإنشاء وتسهيلك على عدد من السنوات القادمة منذ بداية التشغيل ويدرج أقساط الإهلاك بقائمة الدخل.

❖ حساب الأرباح المتوقعة للمشروع:

بعد حصر بيانات الإيرادات والتكاليف في كل سنة من سنوات عن المشروع تتبع الخطوات التالية:

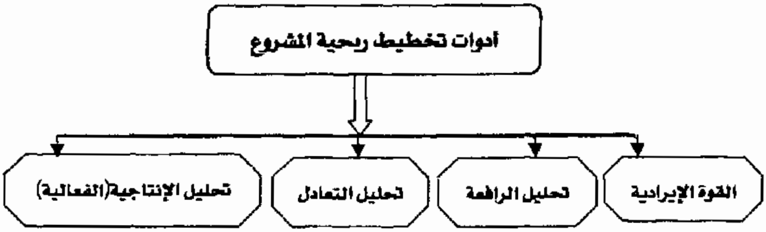
1) الإيرادات الكلية ـ التكاليف الكية = صافي ربح قبل خصم الضرائب.
2) صافي الربح قبل الضرائب في كل سنة في معدل الضريبة للحصول على الضريبة وعلى الأرباح التجارية والصناعية.
3) صافي الربح قبل الضرائب. معدل الضرائب = صافي الربح بعد الضرائب.

حيث تلاحظ أن صافي الربح قبل الضرائب يختلف باختلاف معدل الضريبة على الأرباح من جهة بمقدار الإعفاءات الضريبة ومدتها.

❖ أهم الأدوات المستخدمة في تحليل وتخطيط ربحية المشروع؟

يهدف تخطيط الربحية إلى تقدير الأرباح المطلوب من المشروع تحقيقها. وهنا لا بدّ من الاعتماد على أهم الأدوات المستخدمة: (كافي، 2009):

1) القوة الإيرادية للمشروع.
2) تحليل التعادل.
3) تحليل الرافعة التشغيلية(المالية).
4) تحليل الإنتاجية أوالفعالية.



1. القوة الإيرادية(أوالعائد على الموجودات)للمشروع الصغير:

يستند هذا المعيار (الأداة) في قياس الربحية إلى العلاق بين ربح العمليات والموجودات التي ساهمت في تحقيقه.

- **تعريف القوة الإيرادية:**

تعرف القوة الإيرادية بأنها قدرة الاستثمار المعين في المشروع الصغير على تحقيق عائد نتيجة استخدامه.

أوهي القدرة التي يتمتع بها المشروع لتحقيق مستوى معين من الأرباح ، وتعتمد هذه القدرة على عدة عوامل منها:

1. صافي الأصول العاملة في المشروع.
2. صافي مبيعات.
3. صافي الأرباح.

حيث ترتبط هذه العوامل مع بعضهاالبعض بالعلاقات التالية:

القوة الإيرادية= معدل دوران الأصول التشغيلية×هامش الربح التشغيلي.

$$\text{حافة الربح} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100 = \%$$

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي الأصول العاملة}} = \text{مرة}$$

$$\text{فالقوة الإيرادية} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي الأصول}} \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}} 100 = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي الأصول}}$$

ويمكن لزيادة القوة الإيرادية للمشروع وبالتالي زيادة ربحية من خلال زيادة حافة (هامش) الربح أو رفع معدل دوران الأصول.

فالنسبة لزيادة حافة الربح، والتي تحسب بالنسبة بين صافي الربح الناتج عن تشغيل الأصول العادية في الأنشطة العادية للمشروع (لا يدخل فيها عوائد المشروع من ودائعه المصرفية أو إيرادات أوراقه المالية) وصافي المبيعات:

$$\text{حافة الربح} = \frac{\text{صافي الربح (الناتج عن الأنشطة العادية)}}{\text{صافي المبيعات}}$$

$$\text{حافة الربح} = \frac{\text{صافي المبيعات} - \text{تكاليف المبيعات}}{\text{صافي المبيعات}} = 1 - \frac{\text{تكاليف المبيعات}}{\text{صافي المبيعات}}$$

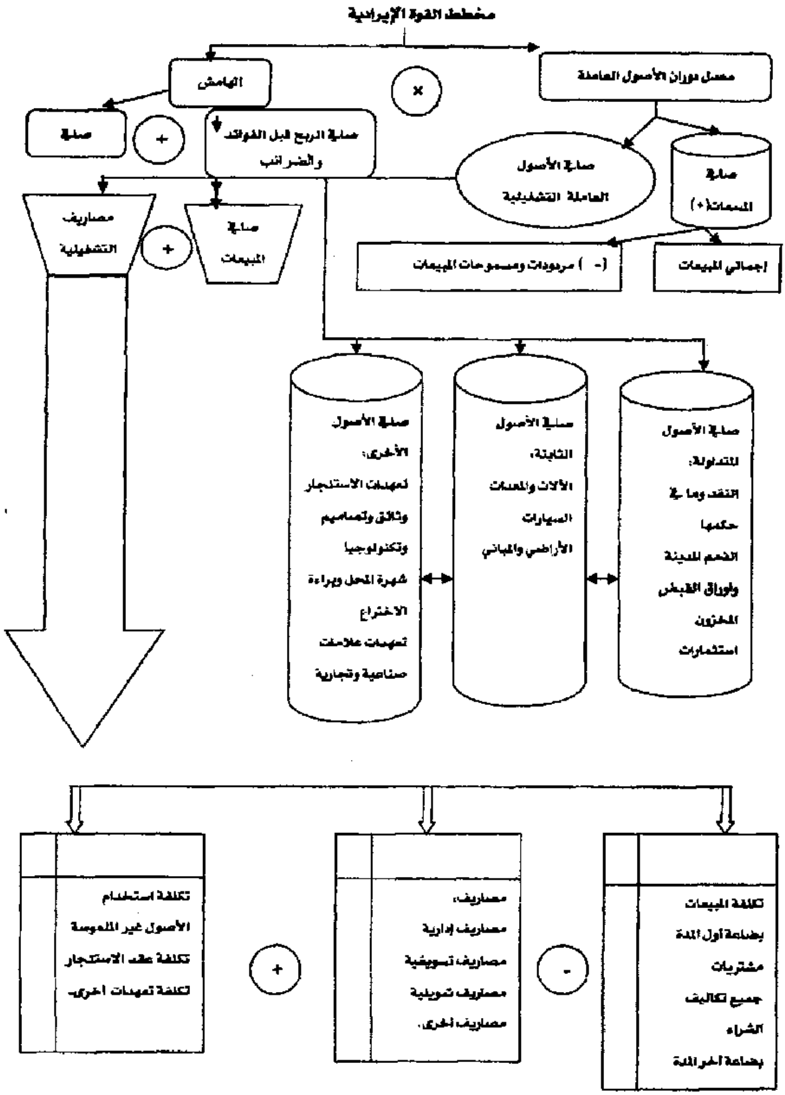
وبذلك يمكن زيادة حافة الربح من خلال زيادة صافي المبيعات أو، تخفيض تكاليفها.

أما زيادة معدل دوران الأصول العاملة في المشروع فتجري كما يلي:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي الأصول العاملة}}$$

تشمل الأصول العاملة الأصول الثابتة والمتغيرة (المتداولة المستخدمة في الأنشطة العادية للمشروع. ويستبعدمنها الإهلاك والديوان المشكوك فيها، وكل الأصول التي لا تدخل في عمليات المشروع العادية. وتتم زيادة معدل الدوران عبر زيادة المبيعات أو تخفيض الأصول العاملة والأنشطة العادية للمشروع، سواء الأصول الثابتة (من الآلات والمعدات ووسائل النقل ...الخ) أوالأصول المتداولة (رأس المال العامل) عبر تخفيض أحد عناصره (المخزون الذمم المالية، النقدية الجاهزة). وفيما يلي مخطط للقوى الإيرادية[1]:

(1) للتفاصيل يراجع: د. يوحنا آل آدم وآخرون، الإدارة المالي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مطبعة جامعة الموصل، 1993، ص85-117.


مخطط القوة الإيرادية
معدل دوران الأصول العاملة
الهامش
صافي
صافي الربح قبل الفوائد والضرائب
صافي الأصول العاملة التشغيلية
صافي المبيعات(+)
مصاريف التشغيلية
صافي المبيعات
(-) مردودات ومسموحات المبيعات
إجمالي المبيعات
صافي الأصول الأخرى: تعهدات الاستئجار وثائق وتصاميم وتكنولوجيا شهرة المحل وبراءة الاختراع تعهدات علامات صناعية وتجارية
صافي الأصول الثابتة: الآلات والمعدات السيارات الأراضي والمباني
صافي الأصول المتداولة: النقد وما في حكمها الذمم المدينة وأوراق القبض المخزون استثمارات
تكلفة استخدام الأصول غير الملموسة تكلفة عقد الاستئجار تكلفة تعهدات أخرى
مصاريف: مصاريف إدارية مصاريف تسويقية مصاريف تمويلية مصاريف أخرى.
تكلفة المبيعات بضاعة أول المدة مشتريات جميع تكاليف الشراء بضاعة آخر المدة

السؤال كيف يمكن لصاحب المشروع من تحسين القوة الإيرادية؟

لو نظرنا إلى معادلتي القوة الإيرادية القصيرة والطويلة:(الهامش الربحي× معدل دوران الأصول) و:

$$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي الأصول}} \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}} \; 100 = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي الأصول}}$$

حيث يتم تحسين القوة الإيرادية من خلال الوسائل التالية:

1) تحسن الهامش الربحي مع ثبات معدل الدوران.
2) تحسين معدل الدوران مع ثبات الهامش الربحي.
3) تحسين الهامش الربحي ومعدل الدوران معاً.
4) تغيرهما في اتجاهين متعاكسين مع غلبة التغير الإيجابي في الأهمية النسبية للتغير.

2. تحليل نقطة التعادل: Break- Evan Point في المشروعات الصغيرة:

❖ **تعريف نقطة التعادل:**

إن نقطة التعادل Break even point هي تلك النقطة (حجم الإنتاج) التي تتعادل عنده التكاليف الكلية الثابتة والمتغيرة مع الإيرادات الكلية بحيث لا يتحقق لا ربح ولا خسارة.

إجمالي الإيرادات = إجمالي التكاليف

- إجمالي الإيرادات= ثمن بيع الوحدة × حجم الإنتاج
- إجمالي التكاليف = التكاليف الثابتة+ التكاليف المتغيرة

- التكاليف المتغيرة= حجم الإنتاج × تكلفة الوحدة المتغيرة

من المعادلات يمكن بيان حجم إنتاج التعادل في صورته التفصيلية كما يلي:

حجم الإنتاج× ثمن بيع الوحدة= التكاليف الثابتة +(حجم الإنتاج × تكلفة الوحدة المتغيرة)

يهدف تحليل التعادل إلى معرفة الحد الأدنى من الإنتاج (أو المبيعات) Production والذي يمكن أن يستمر المشروع عنده بنشاطه دون التعرض إلى المخاطر.

❖ ما الفائدة من استخدام تحليل نقطة التعادل في المشروعات الصغيرة والكبيرة؟

التعرف على مستوى التشغيل الذي لا يتحقق عنده ربح أو خسارة والذي يجب أن يزداد عنده الإنتاج والمبيعات للمشروع حتى يستطيع أن يحقق الربحية المناسبة التي يتم على أساسها قبول أو رفض المشروع. ولذلك يذكر البعض أن حساب نقطة التعادل ينتج عنه تعديل في المشروع أو رفض المشروع أو قبوله وذلك قبل الدخول في دراسات تفصيلية أخرى.

كما يستفادمن نقطةالتعادل في عدةحالات:

1) إذا رغبت المشروع بتحديد كمية الإنتاج وعلاقته بالتكاليف والأرباح في الآجال القصيرة.
2) في حالة تحديد حجم الأرباح المتوقعة عند كل مستوى من الإنتاج.
3) في حال وضع برامج بديلة واستراتيجيات مختلفة للمشروع مثل تحديث الآلات والمعدات.
4) في حالة اتخاذ قرار بإضافة منتج جديد، أوخط إنتاج جديد.

❖ **مجالات استخدامها في المشاريع:**

1) يستخدم تحليل التعادل في التنبؤ المالي سواء للمشاريع الجديدة أم المشاريع القائمة.

2) يمكن استخدام التعادل في ثلاث مجالات:

أولاً– القرارات المالية المتعلقة بالمنتجات الجديدة: يتم ذلك من أجل تحديد حجم مبيعات المنتج الجديد اللازم لتحقيق الربحية للمشروع، والتخطيط للأرباح.

ثانياً– إطار عام لدراسة تأثيرات التوسع العام على مستوى عمليات المشروع، وما يرتبط بها من تخطيط ورسم السياسات التوسع وسياسات التسعير.

ثالثاً– دراسة النتائج الناجمة عن استبدال اليد العاملة بالآلات والتكنولوجيا الحديثة، أي استبدال التكلفة المتغيرة بالتكلفة الثابتة. يتضمن ذلك دراسة العلاقة ما بين التكاليف المتغيرة.

❖ **تحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح:**

يعتبر تحيل التعادل من الأدوات الهامة في عملية التخطيط حيث إن العلاقة بين حجم الإنتاج والأرباح والتكاليف تتأثر تأثيراً بالغاً بحجم الاستثمارات في الأصول الثابتة. وعلى هذا فلابد من تحقيق حجم كاف من المبيعات لتغطية التكاليف الثابتة والمتغيرة وبمعنى أخر إذا أراد المشروع عدم تحقيق خسائر فلابد لها من توقع وتحقيق بيع عدد معين من الوحدات كي تتفادى هذه الخسائر، وهذا يعني أن تغطي المبيعات جميع عناصر تكاليف التشغيل سواء كانت تتغير مع التغير في حجم الإنتاج (تكاليف متغيرة). (Variable-Direct) أو التكاليف التي لا تتغير مع التغير في حجم الإنتاج (تكاليف ثابتة) (Cost) (Fixed-Indirect)، ويلاحظ أن التكاليف الثابتة تعتبر دالة للوقت أي تتأثر بالوقت وليس للمبيعات أما

التكاليف المتغيرة فتتغير مع التغير في المبيعات فتعتبر دالة للحجم المبيعات وليس للوقت

ويمكن التمييز بين ثلاثة مجموعات من التكاليف الثابتة:

1) تكاليف الطاقة طويلة الأجل (Long RUN Capacity Cost)؛ وهي التكاليف الخاصة بالحصول على تجهيز آلي مستعد للعمل والإنتاج. ومن أمثله ذلك الإهلاك والتقادم.

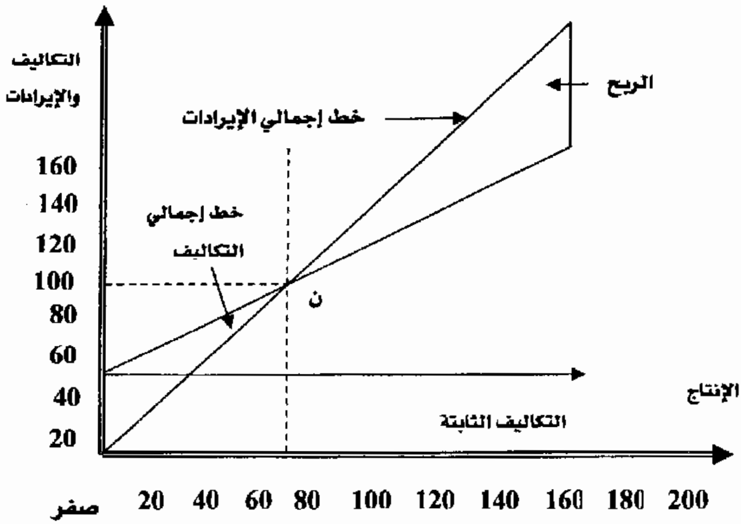
2) التكاليف الثابتة التشغيلية (operative fixed Carts) :وهي عبارة عن التكاليف الدورية اللازمة لتشغيل التجهيز الآلي السابق إنشاؤه. مثال ذلك التأمين والضرائب العقارية وغيرها.

3) التكاليف الثابتة المبرمجة (programmed fixed Carts)؛ وهي تكاليف ثابتة لا ترتبط بالتجهيز الآلي وتشغيله. ومن أمثل ذلك تكاليف البحوث والإعلانات وقد تكون هذه المجموعة جزئياً متغيرة.

هامش الربح: Contribution margin:

يساهم هذا الهامش في تغطية التكاليف أيضاً. يكون المشروع قد وصل لنقطة التعادل عندما يتم تغطية جميع المصاريف الثابتة.

هامش الأمان: يمثل الأمان مقدار الانخفاض الذي يمكن أن يحدث في المبيعات الفعلية أو المتوقعة للمشروع قبل أن تتجاوز هذه المبيعات نقطة التعادل.



شكل يوضح (نقطة التعادل)

من هذا الشكل نجد أن خط التكاليف الكلية وخط الإيرادات الكلية يتقاطعان عند نقطة (ن) وتلك النقطة تمثل نقطة التعادل يبين التكاليف الكلية الإيرادات الكلية، وفي تلك النقطة لا توجد خسائر وأرباح ومن الواضح قبل تلك النقطة تكون هناك خسائر حيث أن التكاليف الكلية أكبر من الإيرادات الكلية. وبعدها تكون هناك أرباح حيث أن الإيرادات الكلية أكبر من لتكاليف الكية ويمكن توضح هذه العلاقة كما يلي:

1) عند نقطة التعادل: Sales = Total Costs
2) قبل نقطة التعادل: Sales < Total Costs
3) بعد نقطة التعادل: Sales > Total Costs

الإيرادات الكلية = التكاليف الكلية + أرباح إجمالية.

- كما يتم استخدام العلاقات التالية عند تحديد نقطة التعادل:
- المبيعات (S) = التكاليف الثابتة (F) + التكاليف المتغيرة (VC)+ الربح (Profit).
- التكاليف المتغيرة(v) = عدد الوحدات (Q) المباعة× التكلفة المتغيرة للوحدة(VC).
- الربح (PROFIT) = صفر (عند نقطة التعادل).
- عند نقطة التعادل = يتحقق الشرط التالي:

$$P.Q=F+Q.VC+ZERO$$

$$F=P.Q-Q.VC$$

$$F=Q(P-VC)$$

$$Q=\frac{F}{(P-VC)}$$ عدد وحدات المباعة للتعادل.

1. عدد الوحدات المباعة للتعادل= التكلفة الثابتة / (سعر بيع الوحدة – التكلفة المتغيرة للوحدة)

2. نقطة التعادل كنسبة من الطاقة الإنتاجية القصوى للمشروع

= التكاليف الثابتة / الإيراد الكلي– التكلفة المتغيرة

3. نقطة التعادل كقيمة = التكاليف الثابتة / التكلفة المتغيرة للوحدة

(___)

1- ـــــــــــــــــــــــــ

إيراد المبيعات

❖ أساليب حساب نقطة التعادل رياضياً:

- اسلوب الهامش الربحي Contribution Margin.
- اسلوب حجم المبيعات Sales Volume.

أولاً: اسلوب الهامش الربحي Contribution Margin:

1) مفهوم الهامش الربح: يعني مساهمة كل وحدة من سعر بيعها في تخفيض النفقات الثابتة.

يحتاج تطيق هذا الأسلوب إلى الحصول على معلومات عن عدد الوحدات المباعة والتكاليف المتغيرة لكل وحدة.

- نسبة الهامش الربحي للوحدة = نسبة هامش الربح / سعر بيع الوحدة
- حجم التعادل(دينار)= التكاليف الثابتة / نسبة الهامش الربحي
- الزيادة في المبيعات اللازمة لمقابلة مصروفات مقترحة

= المصروفات / النسبة المئوية للربح الحدي

- نصيب الوحدة الربح الحدي = $\frac{\text{الربح الحدي}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$

- المساهمة الحدية للوحدة = سعر بيع الوحدة – تكلفة الوحدة المتغيرة

المساهمة الحدية للوحدة تقيس مقدار مساهمة الوحدة في تغطية التكاليف الثابتة والأرباح الإجمالية هذا يمكن التعبير عن كمية التعادل كالنسبة من الطاقة الكلية للمشروع كمتغير لاستخدام الطاقة الإنتاجية.

كمية التعادل كنسبة من الطاقة الكلية = $\frac{\text{كمية التعادل}}{\text{الطاقة الكلية للمشروع}}$

3. الرافعة التشغيلية(المالية) OPERATIONAL LEVERAGE:

- **الرافعة التشغيلية:** هي عبارة عن استخدام الأموال بتكلفة ثابتة بهدف زيادة ربحية رأس المال الخاص. حيث يستفيد المشروع من الفرق بين معدل الفائدة ومعدل العائد على رأس المال.
- **أوالرافعة التشغيلية:** تتعلق بجهود الإدارة نحو تضخيم حجم الأرباح عن طريق زيادة الاعتماد على التكاليف الثابتة، على حسب التكاليف المتغيرة للتأثير على الأرباح.

ما هي علاقة الارتباط مفهوم الرافعة التشغيلية بنقطة التعادل؟

ويرتبط مفهوم الرافعة التشغيلية بنقطة التعادل بشكل كبير تتمثل الرافعة التشغيلية في نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف الكلية.

حيث L= الرافعة التشغيلية (1) $L = \frac{F}{TC}$

F= التكاليف الثابتة.

TC التكاليف الكلية.

وبالعودة إلى العلاقة (1) حيث تشير النسبة المرتفعة من التكاليف الثابتة نسبة للتكاليف الكلية إلى انخفاض نسبة التكاليف المتغيرة، مما يعني بالنتيجة هامش مساهمة أكبر (السعر – التكلفة المتغيرة للوحدة)

وكلما ارتفعت المبيعات لمستويات أعلى من نقطة التعادل لدى المشروع التي تتمتع برافعة تشغيلية مرتفعة (تكاليف ثابتة مرتفعة نسبياً) فإن الأرباح ترتفع بشكل كبير. يعود السبب في ذلك إلى أن التكاليف الثابتة قد تم تغطيها عند نقطة التعادل. فستساهم أية مبيعات أعلى من نقطة التعادل بشكل كامل في تحقيق الأرباح.

- نلاحظ أن المشروع ذات الرفع التشغيلي الأكبر تستفيد أكبر من المشروع ذات الرفع التشغيلي على الأقل كلما ارتفعت المبيعات إلى المستويات الأعلى من نقطة التعادل.

وبنفس الأسلوب فإن المشروع ذات الرفع التشغيلي الأكبر تضرر بشكل أكبر من المشروع ذات الرفع التشغيل الأقل كلما تناقصت المبيعات إلى المستويات الأقل من نقطة التعادل.

❖ فوائد استخدامات الرفع التشغيلي في المشروعات الصغيرة:

يتحقق الفائدة من الرفع التشغيلي إذا كانت الزيادة في التكاليف الثابتة أقل من الوفر المتحقق نتيجة تخفيض التكاليف المتغيرة. في مثل هذه الحالة.

- يرتفع مستوى التكاليف الثابتة.

- تنخفض التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة. مما يؤثر على انحدار خط التكاليف المتغيرة، الذي يقل انحداره.
- يؤثر انخفاض خط التكاليف المتغيرة على منحني التكاليف الكلية الذي ينخفض أيضاً
- تكون النتيجة تلاقي خط التكاليف الكلية مع خط المبيعات عند نقطة أقل مستوي من نقطة التعادل السابق.
- في هذه الحالة يصبح المشروع أكثر قدرة على تحقيق الأرباح إذا تجاوزت مبيعاتها نقطة التعادل، مما يولد الفائدة التي يتم الحصول عليها من الرفع التشغيلي.

كذلك يستفاد منه من أجل زيادة الربحية.

❖ قياس درجة رافعة أوكفاءة التشغيل:

يتم قياس درجة رافعة أو كفاءة التشغيل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{درجة رافعة أو كفاءة التشغيل} = \frac{\text{نسبة التغير في صافي الربح قبل الفوائد والضرائب}}{\text{نسبة التغير في صافي المبيعات}}$$

وطالما كان التغير في البسط أعلى من التغير في المقام فأننا نستطيع القول أن هناك كفاءة في التشغيل. وهذا يعني أنه كلما كانت درجة أو كفاءة رافعة التشغيل أكبر من الواحد الصحيح فهذا يعني أن هناك كفاءة في التشغيل.

❖ **درجة الرفع المالي** [1]**:**

تعرف درجة الرفع المالي أنها النسبة المئوية للتغير في الإيرادات المتوافرة لحملة الأسهم العادية والمرتبطة بنسبة مئوية للتغير في الإيرادات قبل الفائدة والضريبة. وحساب درجة الرف المالي يتم باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{درجة الرفع المالي} = \frac{\text{ع}}{\text{ع} - \text{ف}}$$

حيث(ع) تمثل الإيرادات قبل الفائدة والضريبة و(ف) تمثل الفائدة .

4. تحليل الإنتاجية او الفعالية في المشروعات الصغيرة:

- **الهدف من هذا التحليل هو تقييم مدى تحقيق الأهداف المنشودة من المشروع من خلال قياس مدى استغلال المشروع لموارده أو من خلاله لتحقيق المخرجات المطلوبة، وكلما كانت النتائج الإنتاجية أعلى والتكلفة أقل يكون المشروع أكثر فعالية أو إنتاجية.**
- **ويستخدم تحليل الفعالية عادة قوائم أو جداول تظهر نسب الفعالية إلى جانب أو مورد من موارد المشروع . وإليك بعض الفعاليات الخاصة والمتعلقة بالسوق وتحليها:**
- **الفعالية العامة: وهناك عدة نسب لقياسها (مدلولها)**

(1) د.محمد صالح الحناوي،د. نهال فريد مصطفى،الإدارة المالية،كلية التجارة– جامعة الاسكندرية،2008، ص275.

الفعالية العامة = المبيعات / تكاليف التسويقي	وهي تقيس مدى قدرة الليرة الواحدة من ضمن تكاليف التسويق على خلق كمية معينة من الإنتاج (المبيعات).
مبيعات المشروع / مبيعات الصناعة	وهي تقيس مبيعات المشروع من إجمالي مبيعات الصناعة التي يدخل في نطاقها.
صافي المبيعات / متوسط المخزون	مدى ملائمة إلى حجم المبيعات.

- فعالية الترويج: أهم النسب المستخدمة في قياسها:

فعالية الترويج = المبيعات / تكاليف الترويج	وتقيس مدى قدرة الليرة المنفقة بهدف الترويج على خلق كمية معينة من المبيعات.
المبيعات / تكاليف الإعلان	وتقيس مدى قدرة الليرة المنفقة بهدف الترويج على خلق كمية معينة من المبيعات.

- فعالية التوزيع: وتقاس بالنسب التالية:

فعالية التوزيع = تكاليف التوزيع / المبيعات	تقيس حصة المبيعات من تكاليف التوزيع

خامساً: تقدير التدفقات النقدية في المشروعات الصغيرة:

يقصد بالتدفقات النقدية للمشروع كل الأموال الداخلة والخارجة من المشروع ويتم إعداد جداول التدفقات النقدية للمشروع للتعرف على الأموال الداخلة

والخارجة خلال فترة حياته فترة حياته والعائد الذي يتحقق وهذه الجداول تعتبر الجداول الأساسية التي يتم على أساسها تقييم المشروع المقترح.

أمام التدفقات النقدية للجدوى الاقتصادية هي كافة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة المشروع ويلاحظ أن الأساس النقدي هو الأساس الذي يتم على أساسه إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية وليس أساس الاستحقاق والفرق بينهما هو أن أساس الاستحقاق يقوم على تحميل كل سنة بما يخصها من إيرادات أو ليس مصروفات في حين أن الأساس النقدي يقوم على تحميل كل سنة بالإيرادات أو التكاليف النقدية بصرف النظر عن موعد استحقاقها سواء كان في نفس السنة أو سنة تالية أو سابقة. وبالتالي فإن جداول التدفقات النقدية لا تتضمن إلا كل التدفقات النقدية فقط ولا يدخل في حسابنا أي عنصر من عناصر التكاليف غير النقدية وبناء على ذلك لأن قسط الإهلاك السنوي لا تؤخذ في الاعتبار عند حساب التكاليف الكلية لإنتاج المشروع.

❖ حساب التدفقات النقدية:

أ. من وجهة نظر المشروع: يتم حساب التدفقات النقدية بهدف حساب العائد على الاستثمارات الكلية للمشروع دون تفرقة بين التدفقات النقدية الداخلة في قروض أو مساهمات، وبناء على ذلك يتم عند التدفقات النقدية الخارجة فإنه لا يدخل ضمنها فوائد البنك حيث أن الهدف من إعداد التدفقات النقدية من وجهة نظر المشروع هو التعرف على العائد الكلي على الاستثمارات.

ب. من وجهة نظر المساهمين: وفي هذه الحالة تأخذ في الاعتبار مصدر الحصول على الأموال بمعنى أننا نفتقر في هذه الحالة على حساب التدفقات النقدية من أجل حساب العائد على الأموال المساهمين ويتم حساب ذلك باستبعاد بيانات القرض في صورة تدفقات داخلة تمثيل قيمة القرض والتدفقات

النقدية الخارجة ممثلة في القسط السنوي للسداد من أصل القرض بالإضافة إلى الفائدة السنوية.

سادساً – الموازنة المالية الأولية:

يتوجب على مالك المشروع بالإضافة إلى إظهار قائمة الدخل التقدير وتقدير الأرباح المتوقعة ودراسة أهم الأدوات المستخدمة في تخطيط وتحليل الربحية بالنسبة للمشاريع، أن يرسم كشف الموازنة المالية الأولى والذي يعكس أصول وخصوم المشروع (الموجودات والمطلوبات)، لذلك نرى من الواجب بل الضروري على صاحب المشروع الصغير بإعداد هذه الموازنة والتي تألف من الموجودات والمطلوبات.

الموجودات	المطلوبات
الموجودات الجاهزة نقد– بنك الموجودات المتداولة بضاعة – أوراق المالية – ذمم مدينة الموجودات الثابتة مباني– آلات – أثاث...	حقوق الملكية(رأس المال+الأرباح – الخسارة– المسحوبات) المطاليب المتداولة أوراق الدفع – الموردين– قروض متوسطة وقصيرة الأجل..)
مجموع الموجودات	مجموع المطلوبات

سابعاً: التحليل المالي:

يعتبر التحليل المالي أقدم أساليب التحليل المستخدمة في دراسة والتعرف على المركز المالي والائتماني ومن ثم الحكم على كفاءة أداء نشاطات المشروع الصغير. من خلال حساب النسب المالية والوقوف على حقيقتها.

ومن أهم أهداف النسب المالية، منها:

1) إتاحة مؤشرات عامة لقياس درجة نمو المشروع والكشف عن مواطن الضعف فيه.
2) توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات ورسم السياسات وإجراء المقارنات:
3) إتاحة الفرصة لإجراء المقارنات بين المشروعات المتجانسة
4) تمكين أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية، بتوفير المعلومات التحليلية لها، من القيام بأعمالها بفاعلية: من خلال استخراج النسب المالية المختلفة من قائمة الميزانية – قائمة الدخل ومقارنة هذه النسب بالمعايير الثابتة. الأمر الذي يساعد على تقييم الأداء من خلال الرقابة على أعمال المشروع الصغير.

ومن أهم النسب المالية المستخدمة في الرقابة المالية والتحليل المالي ما يلي:

1) نسب الرفع المالي.
2) نسب السيولة.
3) نسب الكفاءة.
4) نسب الربحية.
5) نسب القيمة السوقية.

1. نسب الرفع المالي Leverage Ratio:

تقيس مجموعة نسب الرفع المالي مدى اعتماد المنشأة على أموال الغير في تمويل احتياجاتها.

1) نسب الاقتراض: ويقاس الرفع المالي عادة بنسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية. ويقصدبالاقتراض كل من القروض طويلة الأجل والايجار الرأسمالي أما حقوق الملكية فتشير إلى رأس المال والاحتياطيات الرأسمالية والإيرادية والأرباح المحتجزة.

2) معدل تغطية الفائدة: تقيس هذه النسبة عدد المرات التي يمكن بها تغطية الفوائد المستحقة على القروض من الإيرادات المتحققة قبل الفائدة والضريبة.

2. نسب السيولة:Liquidity Ratio:

يمكن تعريف السيولة على أنها مقدرة المشروع على سداد التزاماتها المالية دون التعرض لأي مشكلة أو أزمة مالية.

وتتوقف سيولة المشروع على مقدرتها على تحويل أصولها المتداولة إلى نقدية وبالسرعة الممكنة أو في الوقت اللازم. ويمكن قياس سيولة الوحدات الاقتصادية (المشروع) من خلال عدة مؤشرات(1):

أ. نسبة التداول Current ratio:

وتدل هذه النسبة على عدد المرات التي يمكن للأصول المتداولة أن تغطي الالتزامات العاجلة قصيرة الأجل التي ستستحق السداد على المشروع، ومن ثم تساعد على تحديد مدى قدرة المشروع على سداد ديونها قصيرة الأجل.

ويتم استخراج هذه النسبة من خلال قسمة الأصول المتداولة (وهي كل الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقدية خلال سنة مالية تالية) على الخصوم المتداولة (وهي كل الالتزامات التي ستستحق الدفع خلال نفس الفترة) ..... على النحو التالي:

$$= \frac{\text{الأصول الجارية (المتداولة)}}{\text{الخصوم الجارية (المتداولة)}} = \text{مرة}$$

(1) د. محسن احمد الخضيري، البورصة، إيتراك للنشر والتوزيع، 106،1999 وما بعد..

وكلما زاد عدد المرات، كلما دل ذلك على سيولة المشروع الصغير وقدرتها على الاستمرار في سداد الالتزامات.

وتكون هذه النسبة جيدة عندما تساوي 2:1 اي أن الموجودات المتداولة والجاهزة ضعف الديون قصيرة الأجل. غير أن هذه النسبة لا تعطي أحياناً فكرة واضحة عن سيولة المشروع وقد يكون الحكم من خلالها مضللاً في بعض الأحيان.

عناصر هذه النسبة مشتقة من الميزانية العمومية للمشروع. الأصول المتداولة هي تلك النقدية أوالتي يمكن تحويلها لنقد خلال فترة سنة، وتشمل النقد، المخزون، الذمم المستحقة على العملاء، أوراق القبض B/R. الخصوم المتداولة تشمل الديون المستحقة على المشروع للموردين، احتياطي الضرائب، أوراق الدفع B/P، المصروفات المستحقة،.... الخ والتي يجب دفعها خلال فترة سنة.

ب. نسبة السيولة السريعة:

قد تتساوى شركتان في نسبة التداول، مما يجعل متخذ القرار غير الخبير يواجه صعوبة في المفاضلة بينهما، أما الخبير فإنه ينظر إلى مكونات هذه النسبة ويقوم بتحليلها وفقاً لعناصرها وطبيعتها ومدى سهولة ويسر وسرعة تحولها إلى نقدية، ويستخدم في ذلك نسبة السيولة السريعة التي تهتم بمعالجة طبيعة هذه الأصول، من حيث دراسة مدى تغطية كل وحدة نقدية من مبلغ الخصوم المتداولة التي تمثل الالتزامات العاجلة بواسطة الأصول السريعة التداول الممثلة في النقدية وما في حكمها.

ويتم استخراج هذه النسبة على النحو التالي:

$$= \frac{\text{الأصول سريعة المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} = \text{مرة}$$

ج. **معدل دوران رأس المال العامل:**

ويستخدم هذا المعدل للدلالة على مدى قدرة المشروع على تصريف منتجاته ومدى تقبل السوق لهذه المنتجات، وبالتالي قدرة المشروع على توليد إيراد مناسب لسداد التزاماته وتكوين احتياطيات وتراكمات رأسمالية وأرباح مناسبة.

فكلما زاد معدل دوران رأس المال العامل كلما كان اعتماد المشروع على موارده الذاتية أفضل، وكلما كانت قدرته على مواجهة الأعباء المالية أكثر، والعكس صحيح.

ويتم قياس سرعة دوران رأس المال العامل على النحو التالي:

$$= \frac{\text{صافي المبيعات (إيرادات النشاط الجاري)}}{\text{رأس المال العامل}} = \text{مرة}$$

د. **حساب صافي رأس المال العامل:**

يستخدم هذا المؤشر شديد الأهمية في تحديد مدى الطمأنينة والأمان القائم في شركة معينة، أو عدم وجود مثل هذا الأمان، فصافي رأس المال العامل يمثل الفرق ما بين الأصول المتداولة وما بين الخصوم المتداولة، ومن ثم فإنه يتعين دائماً أن يكون الفرق موجباً وأن يكون بالقدر المناسب الذي لا يقل عن احتياجات التشغيل والذي يمثل الحد الأدنى لراس المال العامل المتعين تواجده باستمرار في الشركة.

ويتم حسابه على النحو التالي:

صافي رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة = ...

ه. نسبة الجاهزية النقدية:

وتقيس هذه النسبة مدى جاهزية المشروع النقدية لسداد التزامات المشروع الفورية علماً بأن الالتزامات (الديون قصيرة الأجل) لتستحق في آن واحد وتحسب كما يلي:

ويتم قياس سرعة دوران رأس المال العامل على النحو التالي:

$$\text{نسبة الجاهزية النقدية} = \frac{\text{موجودات الجاهزة وشبه الجاهزة (أذونات الخزينة)}}{\text{الديون قصيرة الأجل}} = \text{مرة}$$

يمكن تعريف الموجودات شبه الجاهزة بأنها: الموجودات التي يمكن تحويلها إلى نقدية حين الحاجة وتتمثل في الأوراق المالية المسعرة في البورصة وأوراق القبض القابلة للخصم.

3. نسب الربحية:

أ. هامش الربح الإجمالي:

تظهر هذه النسبة الهامش المتوفر لتغطية تكلفة جميع الوظائف الأخرى اللازمة لتحقيق البيع النهائي للسلعة. ويتم حساب هذه النسبة على أساس طرح تكلفة المبيعات من صافي المبيعات، ثم قسمة الناتج على قيمة صافي المبيعات:

$$\text{هامش الربح الإجمالي} = \frac{\text{صافي المبيعات} - \text{تكلفة المبيعات}}{\text{صافي المبيعات}}$$

إن انخفاض هذه النسب في المشروع قد يؤدي إلى انخفاض الأرباح التي تحققها المشروع بسبب استنفاد جزء كبير جداً من الهامش في مقابلة تكاليف الوظائف الأخرى مثل البيع وغيرها.

ب. نسب العائد: ويتم حسابه كما يلي:

$$\text{نسبة العائد إلى الأصول الثابتة} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع الأصول الثابتة}}$$

4. القدرة الربحية (القوة الإيرادية):

تحسب هذه النسبة من خلال ضرب معدل دوران الموجودات بمعدل هامش الربح الصافي وذلك كما يلي:

$$\text{القدرة الربحية} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الموجودات}} \times \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

وتتم تحسين نسبة القدرة الربحية للمشروع من خلال زيادة دوران الموجودات، أو بزيادة معدل هامش الربح، أوبالاثنين معاً.

5. نسب النشاط(معدلات الدوران):

تقيس هذه النسب مدى فاعلية المشروع في استخدام الموارد المتوفرة لديه، وتتضمن جميع النسب المقارنة بين مستوى المبيعات من ناحية، والاستثمار في الأصول المختلفة من ناحية أخرى، وتفترض هذه النسب ضرورة وجود توازن مناسب بين المبيعات، وحسابات الأصول المختلفة، مثل: المخزون والذمم والأصول الثابتة وغيرها.

1) معدل دوران المخزون[1]:

ويستخدم هذا المعدل لقياس معدل دوران المخزون: فكلما ازداد معدل دوران المخزون كلما ازدادت كفاءة الإدارة في إدارة المشتريات ومراقبة المخزون، وكلما نقص هذا المعدل كلما كان ذلك مؤشراً على عدم استغلال الأموال وتجميدها في صورة مخزون سلعي. لهذه الغاية يؤخذ متوسط المخزون من خلال جمع المخزون أول المدة وآخر المدة وتقسيمها على اثنين وتصبح المعادلة كالتالي:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكاليف المبيعات من السلع والخدمات}}{\frac{\text{مخزون أول المدة} + \text{مخزون آخر المدة}}{2}}$$

هذا يستلزم حساب متوسط فترة التخزين وتحسب متوسط فترة التخزين بالمعادلة التالية:

$$\text{متوسط فترة التخزين} = \frac{\text{عدد أيام العمل في السنة}}{\text{معدل دوران المخزون}}$$

(1) د. خالد مقابلة، محاسبة الفنادق والمطاعم، مرجع سابق، ص 282– 289.

2) متوسط فترة التحصيل:

وتبين هذه النسبة المدة التي يتم خلالها تحصيل الديون المستحقة على العملاء من المبيعات للمشروع، وتحتسب كالتالي:

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = \frac{\text{المدينون}}{\text{متوسط المبيعات الآجلة الأسبوعية}}$$

6. نسب الكفاءة الإنتاجية:

تهدف إلى التعرف على الكفاءة الإنتاجية في المشروع عن طريق قياس إنتاجية العمل والمواد الأولية وإنتاجية الآلات وغير ذلك.

$$\text{الكفاية الإنتاجية الفنية} = \frac{\text{عدد الوحدات المستخدمة من عناصر الإنتاج}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

$$\text{الكفاية الإنتاجية المالية} = \frac{\text{قيمة عناصر الإنتاج المستخدمة}}{\text{قيمة الإنتاج}}$$

$$= \frac{\text{قيمة المستخدم}}{\text{قيمة المنتج}}$$

ويستخدم هذا المقياس الإجمالي لقياس مدى كفاءة استغلال المشروع لجميع الموارد الاقتصادية المتاحة لديه.

الفصل السادس عشر

الشراء والتخزين في المشروع الصغير

أولاً– إدارة الشراء في المشروعات الصغيرة.

ثانياً– إدارة المخزون في المشروعات الصغيرة.

ثالثاً– تحديد الكمية الاقتصادية للشراء في المشروعات الصغيرة.

الشراء والتخزين في المشروع الصغير

أولاً – إدارة الشراء في المشروعات الصغيرة:

1. مفهوم وظيفة الشراء.
2. كيف نعرف وظيفة الشراء.
3. أهمية وظيفة الشراء.
4. أهداف وظيفة الشراء.
5. سلطات إدارة الشراء.
6. التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء.
7. طرق الشراء في المشروعات الصغيرة.
8. إجراءات الشراء.
9. ما هي خطوات الشراء.

ثانياً– إدارة المخزون في المشروعات الصغيرة:

1. مفهوم وظيفة التخزين.
2. أسباب الاحتفاظ بالمخزون.
3. عناصر المخزون.
4. أهداف وظيفة التخزين.
5. أهمية وظيفة التخزين.

ثالثاً– تحديد الكمية الاقتصادية للشراء في المشروعات الصغيرة:

1. تعريف الكمية الاقتصادية للشراء.
2. العوامل المؤثرة في تحديد الكمية الواجب شراؤها (كمية الطلب).
3. أساليب تحديد الكمية الاقتصادية للشراء:
   - أسلوب البياني.
   - أسلوب الجداول.
   - أسلوب المعادلات.

4. تحديد مستوى إعادة الطلب (وقت إعادة الطلب)

أولاً – إدارة الشراء في المشروعات الصغيرة:

1. مفهوم وظيفة الشراء:

تشكل البضائع واللوازم أحد أهم الموارد المادية اللازمة للمشروع ، ومن هنا تبرز أهمية وجود وظيفة الشراء في المشروعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة حتى يتسنى لها ضمان استمرارية تدفق المواد والسلع والخدمات الأخرى، سواء إلى خطوط الإنتاج بالنسبة للمشروع الصناعي، أو بهدف إعادة البيع للمشروعات التجارية.

أن وظيفة الشراء لا تقل أهمية عن وظائف المشروع الأخرى، لذلك لا بدّ من أن يكون هناك إدارة خاصة بهذه الوظيفة في كافة المشروعات الصغيرة والكبيرة لدورها الكبير في توفير كافة المستلزمات التي يحتاجه المشروع من أجل ضمان استمرارية العمل، مع الحرص أن يتم تأمين المستلزمات المطلوبة بالكميات المناسبة والمواصفات المطلوبة، وفي التوقيت المناسب، وتقليل تكاليف التوريد إلى أدنى حد ممكن.

2. كيف نعرف وظيفة الشراء؟

- نعرف وظيفة الشراء بأنها "وظيفة فنية وإدارية تخصصية مهمتها توفير المواد والمستلزمات للمشروع في الوقت المناسب والسعر الأقل والجودة المطلوبة والكمية الاقتصادية".(المنصور، 2003، ص121).
- وظيفة الشراء تشير إلى" مجموعة الأنشطة التي تتضمن التعرف على الاحتياجات من المواد واختيار مصدر التوريد المناسب والتفاوض للحصول على أنسب الأسعار والمتابعة لضمان التوريد في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وطبقاً للمواصفات التي تم التعاقد عليها".(علام،1993، ص:297).

- وظيفة الشراء بأنها "نشاط إداري مخطط يهدف إلى توفير احتياجات المشروع من المواد والتجهيزات اللازمة في الوقت المناسب والسعر المناسب والجودة والكمية المناسبتين".

الكمية + السعر + الجودة + الوقت + مصدر الشراء المناسب

3. أهمية وظيفة الشراء في إدارة المشروعات الصغير والكبيرة:(عفانة وأبو عيد، 2004، ص139):

1) تجنب حدوث نقص أو ندرة بعض المواد المطلوبة وتأمين تدفقها للخطوط الإنتاجية.
2) تخفيض حجم الإنفاق على المواد المشتراة، وذلك من خلال توفير المواد بالكمية والسعر والوقت والجودة المناسبتين، حيث بينت الدراسات بأن توفير ما نسبته 1٪ من تكلفة المشتريات يؤدي إلى زيادة إيرادات المبيعات بنسبة 10٪.
3) ارتباط نجاح كافة النشطة الأخرى في المشروع على مدى نجاح إدارة الشراء في القيام بأداء الأعمال المناطة بها.
4) الحد من مبالغة الإدارة باستخدام المواد سواء من حيث الكمية أم المواصفات وبالتالي تجنب النفقات الزائدة.

ويمكن القول بأن كل دينار يمكن توفيرها من تخفيض تكلفة المشتريات تضيف دينار كاملة إلى الأرباح بينما يلاحظ أن زيادة المبيعات بمقدار دينار واحد لا تضيف دينار كامل إلى الأرباح حيث أن الجزء الأكبر منها يذهب لتغطية التكاليف هذا بالإضافة إلى أن تحقيق المزيد من الأرباح عن طريق الوفورات الناشئة عن كفاءة الشراء لا تقابله تكاليف إضافية بأية درجة محسوسة على العكس مما تستلزمه زيادة المبيعات من زيادة نسبية في التكاليف قد تتمثل في الأجور التشجيعية لرجال البيع والمصروفات الإضافية للإعلان والترويج، وزيادة طاقة المصنع، وتكاليف العمل لساعات إضافية .....الخ. وإذا كان السعي وراء زيادة المبيعات يتضمن

بالضرورة قدراً من المخاطرة برأس المال مع مزيد من الجهد الإداري فإن السعي وراء زيادة الدخل عن طريق وفورات الشراء يكفيه عادة مزيد من الجهد الإداري، وحتى أن ترتب على ذلك زيادة في المصرفات فهي بالمقارنة زيادة ضئيلة جداً.

4. ما هي أهداف وظيفة الشراء؟

إن الهدف الأساسي لوظيفة الشراء يتمثل في تعظيم ربحية المشروع عن طريق تخفيض تكلفة الشراء إلى أدنى حد ممكن، وتسعى إدارة المشتريات في إطار مساهمتها في زيادة إنتاجية المشروع إلى تحقيق الأهداف التالية:(المنصور،2003، ص121):

- المساهمة في زيادة الربح من خلال تخفيض التكاليف في الشراء (تكاليف الحصول والاحتفاظ).
- المساهمة في تحسين الجودة من خلال المساهمة في الحصول على المواد بالجودة المطلوبة.
- المساهمة في زيادة التناسق بين النظم الفرعية في المشروع.
- المساهمة في ضمان تدفق العمليات الإنتاجية من خلال توفير المواد بالكمية والجودة والوقت المناسب.
- اختيار مصدر الشراء المناسبة.
- العمل على تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون لأدنى حد ممكن عن طريق تحديد الكمية الاقتصادية للشراء، حيث أن الشراء بكمية أقل من الكمية الاقتصادية يعرض المشروع لخطورة التوقف، كما أن الشراء بكمية أكبر من الكمية الاقتصادية يترتب عليه ارتفاع في تكاليف التخزين وتعرض البضاعة للتلف فضلاً عن تجميد أموال المشروع.
- تخفيض تكاليف الاستلام والفحص على ألا يكون ذلك على حساب كفاءة العمل.

ولتحقيق هذه الأهداف يتوجب على إدارة المشتريات القيام بواجباتها وتحمل مسؤولياتها الآتية:

1) وضع وتطوير السياسات الشرائية.
2) إجراء الدراسات والبحوث.
3) إعداد وإصدار وتدقيق طلبات الشراء.
4) إعداد برامج الشراء.
5) تدقيق عقود الشراء قانونياً.
6) تنظيم وحفظ السجلات للمواد المشتراة.
7) الاستلام والفحص وإقرار مصير المواد الموردة.
8) التصرف في المخلفات الصناعية والمواد الراكدة.

5. سلطات إدارة الشراء:

1) مراجعة طلبات الشراء التي تتقدم بها إدارات المشروع وذلك بهدف:

- التأكد من مدى مطابقتها لسياسة الشراء في المنظمة.
- الحد من مغالاة بعض الإدارات في طلب المواد.
- اكتشاف ما إذا كان هناك إسرافاً في استهلاك بعض المواد من خلال حجم وعدد طلبات الشراء الخاصة بها.
- التأكد من دقة المواصفات الواردة في طلب الشراء.

2) اختيار مصدر الشراء المناسب.
3) الاتصال بالموردين.
4) الموافقة أو الرفض النهائي للبضائع المشتراة طبقاً لمدى مطابقتها للمواصفات
5) تحديد مستويات المخزون.
6) التخلص من المواد الزائدة عن الحاجة والتالفة ومخلفات الإنتاج.
7) تحديد الحد المثل لطلبية الشراء.

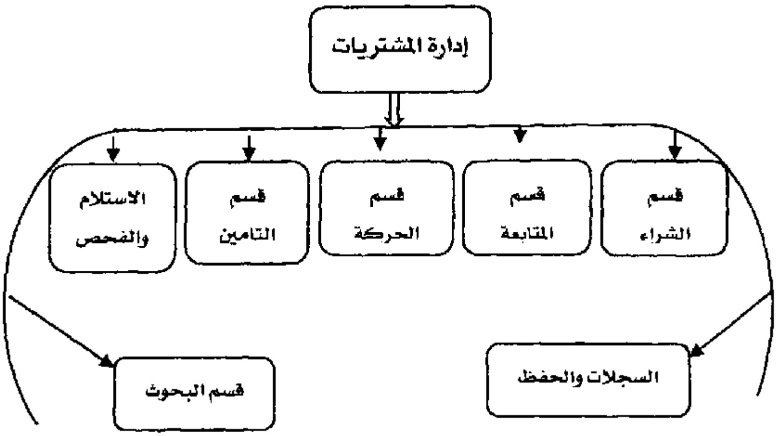
8) جدولة المشتريات (تحديد جدول زمني لتأمين احتياجات المنظمة من المستلزمات).

6. التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء:

ليس هناك تنظيم داخلي أمثل لوظيفة الشراء لأن هذا التنظيم يختلف من منظمة لأخرى باختلاف ظروفها ولكن بشكل عام يمكن القول إن هناك خمس وظائف أساسية تحتاجها وظيفة الشراء والتي على أساسها تتحدد مكونات الهيكل التنظيمي الداخلي لهذه الوظيفة:

1) الوظيفة الإدارية: وتنطوي على ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق.
2) الوظيفة الفنية: وتشمل العديد من الأنشطة منها: مراجعة الاحتياجات- تحليل المواصفات – اختيار مصدر الشراء المناسب- دراسة الأسعار والتكاليف – إجراء المفاوضات – إصدار أمر الشراء – استلام الطلبيات وفحصها للتأكد من مطابقتها للمواصفات..الخ.
3) وظيفة المتابعة: وتشمل على متابعة أمر الشراء حتى وصول البضاعة للمنظمة.
4) وظيفة البحوث: وتقوم بالدراسات الخاصة بالأسواق والأسعار والتنبؤ بذلك عن الفترة المقبلة.
5) وظيفة الأرشيف: ومهمتها الاحتفاظ بالسجلات والكتالوكات والملفات وبيانات الأسعار والأصناف وما شابهها.

في ضوء الوظائف السابقة يمكن تصوير الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء على الشكل التالي:



في ضوء الهيكل التنظيمي السابق يمكن تصنيف العاملين في إدارة المشتريات على النحو التالي:(شيحا، ص7– 8):

1) مدير المشتريات: ويقوم بممارسة وظائف الإدارة ويتخذ القرارات الكفيلة بتسيير العمل.
2) موظفو الشراء: وهم الذين يقومون بأنشطة الشراء الفعلية.
3) رجال التسهيل: ويقومون بجميع الأعمال الروتينية المتعلقة بمتابعة طلبيات الشراء حتى وصولها للمنظمة.
4) أخصائي البحوث: وهم الاستشاريون الذين يقدمون النصح والإرشاد في عمليات الشراء وحل ما يتعلق بها من مشاكل ومعوقات.
5) رجال الحركة: ويقومون بتنظيم وتنفيذ عملية شحن ونقل الاحتياجات.
6) رجال الاستلام والفحص والتأكد من سلامتها ومطابقتها للمواصفات لتسليمها إلى إدارة التخزين.
7) موظفو الأعمال الكتابية: ويقومون بالأعمال الكتابية وإعداد ملفات الشراء و مسك للسجلات...الخ.

7. طرق الشراء في المشروعات الصغيرة:

تشير طرق الشراء إلى مختلف الأساليب التي تستخدمها إدارة المشتريات في المشروعات العامة أو الخاصة لتوفير احتياجاتها بأفضل الشروط المتمثلة بضرورة تحقيق اقتصاديات الشراء من خلال التحديد المناسب للكمية والأسعار ومستوى الجودة والمصدر والتوقيت المناسب التي من خلالها جميعاً يتحقق الأداء المرتفع والكفاءة العالية للإنفاق العام أو الخاص.

تختلف الطرق المستخدمة في الشراء من مشروع إلى أخرى كما تختلف في المشروع الواحد من فترة لأخرى ويرجع ذلك لأسباب متعددة نذكر منها :(هرمز،2009،):

1) نوع وطبيعة وأهمية المواد أو العناصر المشتراة.
2) كمية وقيمة المواد والعناصر المشتراة.
3) مصادر التوريد المتاحة وطرق الاتصال بها.
4) المؤثرات الداخلية والخارجية المحيطة بعملية الشراء.
5) حجم المشروع المشترية وشكلها القانوني.
6) درجة المنافسة في السوق وظروف التوريد.
7) مستوى الدقة والسرية المطلوبة في الشراء.

لكن عموماً يمكن حصر وتحديد طرق الشراء كالآتي:

1) المناقصة. وهي إما أن تكون مناقصة عامة أو مناقصة محدودة أو محلية.
2) الممارسة.
3) الأمر المباشر (التعاقد المباشر).

1. المناقصة: هي واحدة من أهم أساليب الشراء في المشروعات – تهدف المناقصة إلى الوصول إلى أكفأ الموردين المتقدمين بمناقصاتهم لتأمين مختلف السلع

والخدمات التي تتطلبها الجهة المعلنة للمناقصة وترغب بشرائها، وتخضع المناقصة لمبادئ الحرية في المنافسة والمساواة والعلانية.

وللمناقصة أشكال متعددة منها:

أ. المناقصة المحدودة:هي نوع من المناقصات لكنها تقصر على بعض الشركات والمؤسسات الداخلية والخارجية التي تتوفر فيها شروط محددة تتعلق بالمركز المالي والمستوى الفني والسمعة والشهرة وكافة النواحي الأخرى التي بناءً عليها يمكن وضع قيود على حق المشاركة في المناقصة.

ب. المناقصات المحلية: وتتميز فقط بكونها يقتصر حق المشاركة فيها على الجهات والفعاليات الاقتصادية المحلية.

2. **الممارسة:** ويقصد بها استدعاء ومناقشة الموردين للأسعار المقدمة منهم بهدف خلق روح المنافسة بينهم والوصول إلى أفضل أسعار وبهذا الشكل يمكن اعتبارها شكلاً من أشكال المناقصة العلنية تتبع طريقة الممارسة فقط في الحالات التي يصعب فيها تطبيق طريقة المناقصة وذلك بسبب تعقيد وطول إجراءاتها.

3. **الأمر المباشر(التعاقد المباشر):** وفقاً لهذه الطريقة تقوم إدارة المشتريات بالاتصال ثم الشراء المباشر من المصدر الذي تختاره من بين مصادر التوريد المتقدمة بعروضها والممثل لأفضل العروض سعراً أو شروطاً ويكون ذلك بترخيص من رئيس الإدارة المركزية أو المصلحة المختصة أما الحالات التي تقتضي إتباع طريقة الاتفاق أو الأمر المباشر هي:

أ. الأصناف العاجلة أو الضرورية.

ب. المواد زهيدة القيمة.

ج. المواد الحديثة لتجربتها أو اختيارها.

د. الأصناف المحتكرة.

8. إجراءات الشراء في المشروع الصغير:

تشمل إجراءات الشراء جميع الأعمال والأنشطة التي يجب أن تنجز لتوفير المستلزمات للمشروعات بكفاية، وهذه الإجراءات واحدة في المشروع الصغير أو المشروع الكبير. ويعد الالتزام بها أكثر أهمية للمشروع الصغير منه في المشروع الكبير لأن فشل هذه المهمة يمكن أن يؤدي إلى فشل المشروع الصغير في المدى القصير، وذلك بسبب شحة موارده المالية، الأمر الذي يتطلب من صاحب المشروع الصغير الاهتمام أكثر بالإجراءات التي تخفض التكلفة وتضمن استمرار تدفق العمليات للمشروع.

تبدأ إجراءات الشراء عادة بعد تحرير طلب الشراء الذي يصدر إما عن أحد أقسام المشروع أو عن إدارة المخازن وذلك تبعاً لنوع المادة المطلوبة:

أولاً: المواد التي تطلب من الأقسام أو الوحدات الإدارية المستخدمة للمادة وعادة ما يكون الطلب على هذه المواد غير متكرر وغير منتظم. كطلبات الفرش والأثاث واحتياجات المكاتب.

ثانياً: المواد التي تحتاجها المشروع باستمرار والتي تحتفظ بها في مخازنها ضمن حدود ومستويات تخزينية معينة، ولذلك فإن الحاجة إلى شراء مثل هذه المواد سوف تتحدد في قسم إدارة المخازن إذ عندما يصل رصيد أي مادة من المواد المخزونة إلى ما يسمى بنقطه إعادة الطلب تقوم هذه الوحدة الإدارية بتحرير طلب الشراء وتبعث به على إدارة المشتريات للتنفيذ.

ويظهر مما تقدم أن طلب الشراء أصبح يعد المحرك الأساسي لعملية الشراء والتي لا يكمن لها أن تبدأ إلا بناء على هذا الطلب المكتوب الذي يقدم من الجهة الطالبة إلى إدارة المشتريات.

وعليه فإن تحرير هذا الطلب وكتابته لا بد ينسجم مع الكثير من الضوابط والمعايير التي تحكم ذلك وخاصة ما يأتي:

1) **البيانات:** لا بد أن يحتوي طلب الشراء على قدر كافٍ من البيانات عن المواد المطلوب شراؤها من أهمها ما يأتي:

- رقم طلب الشراء وتاريخه.
- اسم الجهة الطالبة.
- اسم المادة والمواصفات الكاملة والدقيقة لها.
- الكمية المطلوبة ووحدة القياس.
- تاريخ وصول المادة المطلوبة ومكانه.

2) **عدد النسخ:** في غالب الأحيان تقوم الإدارة الطالبة للمادة بتهيئة طلب الشراء من أصل ونسخة إضافية حيث ترسل الأصل إلى إدارة المشتريات وتحفظ بالنسخة الإضافية في ملف المادة المطلوب شراؤها وفي بعض المنشآت يتم تحرير عدد أكبر من النسخ لأخطار الجهات الأخرى ذات العلاقة.

3) **تدقيق طلبات الشراء:** وذلك للتأكد من أن هذه الطلبات مكتملة المعلومات بما في ذلك البيانات الداخلية مثل رقم الحساب الذي تصرف منه. مشتريات هذه المواد وتواقيع الأشخاص الذين يملكون صلاحية ذلك. أما بالنسبة لطلبات الشراء الواردة من أقسام المشروع الأخرى (ليس من قسم إدارة المخازن) فيجب تدقيقها وفحصها بغية التأكد من أن المادة المطلوبة غير متوفرة في المخازن فعلاً أو أنه قد تم التأكد ما إذا كانت الموارد المالية للمشروع تسمح بالشراء أم لا.

4) **تصحيح نموذج طلب الشراء:** غالباً ما يتخذ طلب الشراء والذي قد يختلف من مشروع على أخرى صيغة عامة تتضمن المعلومات الأساسية المطلوبة كما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل:

طلب شراء مواد

من إدارة: .... رقم الطلب:

التـاريـخ:

إلى إدارة المشتريات

مكـان التسليم:		تـاريخ التسليم	
التسلسل	اسم المادة المطلوبة ومواصفاتها	وحدة القياس	الكمية المطلوب شراؤها

التوقيع:

التاريخ:

إلا أن هـذه الصيغة قد لا تكون عامـة في جميع الحـالات وجميـع المشـروعات خاصة الصغيرة منها فقد يأخذ طلب الشراء صيغة مذكرة داخلية ترفع إلى مدير المشتريات وبالشكل الآتي:

السيد مدير المشتريات:

أرجو التفضل بالموافقة على شراء المادة .... وذلك لحاجتنا الماسة لها مع التقدير

التوقيع

تعني إجراءات الشراء التوصيف التفصيلي للخطوات التي يتخذها العاملون من أجل انجاز عمل معين. ومن أجل أن تحقق الإجراءات الغرض منها بكفاءة عالية ينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار عند وضعها أساسيات مهمة تشمل ما يأتي:

1) إن الإجراءات ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق انجاز عمل بأقصر الطرق وأيسرها وأكثرها دقة.
2) من الواجب عند وضع الأجر مراعاة قدرتها على تيسر الاتصال والتنسيق بين مختلف الجهات التي يتعلق عملها بهذه الإجراءات وبالتالي توفر الالتزام بالإجراءات المرتبطة على مستوى المشروع كله.
3) أن تبسيط الإجراءات ضرورة أساسية في كفاءتها لأن التعقيد من شأنه الإبطاء، كما أنه كثيراً ما يؤدي إلى زيادة الأخطاء في خلال المرحلة الطويلة للإجراءات.
4) أن وضوح الإجراءات وسهولة فهم المقصود منها، وكذلك تدوينها ونشرها، يمنع التكرار والتداخل والارتباك بوجه عام.
5) أن تحديد الاختصاص فيما يتعلق بتنفيذ كل خطوة أمر ضروري من أجل الرقابة وتحديد المسؤولية.
6) أن المرونة لازمة، والمقصود بالمرونة تغير الإجراءات كلما اقتضت الضرورة ذلك وفي ظل الارتباط بشبكة الإجراءات في الإدارات ذات الصلة.
7) وأخيراً فإن من مبادئ الإجراءات السليمة مراعاة الاقتصاد في التكاليف مع عدم التضحية بسلامة تأدية الأعمال التي من أجلها وضعت هذه الإجراءات.

9. ما هي خطوات الشراء:

تعرف إجراءات الشراء بدورة الشراء Purchasing Cycle وهي مجموعة الأنشطة الإدارية المتسلسلة المرتبطة بدورة المواد وبكل مرحلة من مراحلها، وهذه المراحل (الخطوات) هي ما يلي:

1) نشأة الحاجة توصيفها، ورفعها إلى إدارة المشتريات.
2) اختيار الموردين.
3) تجهيز وإصدار أمر التوريد.
4) متابعة التوريد.
5) استخدام المشتريات وفحصها.
6) مراجعة الفواتير.

أولاً: نشأة الحاجة، توصيفها، ورفعها إلى إدارة المشتريات. عندما تنشأ الحاجة إلى شراء أي صنف من المواد في قسم من أقسام المشروع الصغير يتم توصيفها وإبلاغ إدارة المشتريات عنها بتنظيم طلب الشراء الذي يتضمن التوصيف الكامل للمواد المراد شراؤها بالإضافة إلى معلومات أخرى بحسب نموذج طلب الشراء المستخدم.

يتعين على جهاز المشتريات التأكد من وضوح البيانات الواردة في طلب الشراء ومن دقة عرض المواصفات المطلوبة. أن عدم مراعاة الدقة في تحديد بعض الشروط في طلب الشراء يمكن أن يحمل المشروع تكاليف مادية ومعنوية باهظة.

ثانياً: اختيار الموردين:سنتناول فإن إجراءات الشراء في المشروعات تقتضي عادة دعوة كل من الموردين لتقديم عرض أسعار للأصناف المطلوب شراؤها (وهذا في غير ما تنص عليه وتنظيمه لوائح المشتريات للأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع العام وشركاتها) وتتم هذه الدعوة أما شفوياً أو بمقتضى خطاب أو عن طريق نموذج " طلب أسعار" كما في الشكل التالي:

نموذج طلب أسعار				
إدارة المشتريات		طلب أسعار رقم		
		لا يعتبر هذا النموذج أمر توريد		
التاريخ:				
إلى				
المرجو موافاتنا بأسعاركم عن الأصناف المبينة أدناه........................				
وفي موعد غايته.				
الكمية	الوحدة	الصنف والمواصفات	سعر الوحدة	الإجمالي
			رئيس المشتريات التوقيع	

يستخرج النموذج عادة من أصل وصورة تحتفظ إدارة المشتريات بالصورة وترسل الأصل إلى الموردين اللذين بدورهم يقوم الراغبون منهم بتقديم عروضهم إلى المشروع المشترية وعند وصول هذه.

ثالثاً: تجهيز وإصدار أمر التوريد:

بعد أن يتم اختيار المورد الأنسب فإن الخطوة التالية في نشاط الشراء هي إصدار أمر التوريد وإرساله إلى المورد، حتى إذا ما تم قبوله فإنه يعتبر ارتباطاً تعاقدياً ملزماً لكل من البائع والمشتري.

ويعتبر أمر التوريد أهم النماذج المستخدمة في إجراءات الشراء وإذا كانت نماذج أوامر التوريد وتشمل: اسم جهة الشراء وعنوانها، تمييز النموذج بعنوان (أمر التوريد) رقم الأمر، تاريخه، اسم المورد وعنوانه، ميعاد التسليم، تعليمات الشحن والنقل، توصيف المشتريات توصيفاً كاملاً، الكميات، الأسعار، شروط الدفع والخصومات وتوقيع الجهة المختصة بجهاز المشتريات ويوضح الشكل السابق نموذجاً لأمر التوريد بالإضافة إلى البيانات الموضحة أعلاه فإن الشروط الأخرى والتعليمات التفصيلية التي تمثل جزءاً مكملاً لأي أمر التوريد يصدر عن إدارة المشتريات يجيء بيانها خلف نموذج أمر التوريد. وتستهدف هذه الشروط والتعليمات توفر الحماية

القانونية للمشتري بالنسبة لشؤون عديدة منها قبول المورد والتزامه بكافة الشروط والتعليمات الواردة بالنموذج، المسؤولية عن خرق شؤون براءات الاختراع والعلاقات التجارية، مسؤولية الأضرار الناشئة عن استخدام المواد المشتراة، إنهاء التعاقد، الضمانات، رد الأصناف المرفوضة، العدد المطلوب من صور الفواتير.........الخ. وتختلف عدد الصور المستخدمة من أمر التوريد حسب نظام الإجراءات المتبع في المشروع.

وإذا كان أصل التوريد المرسل إلى المورد يعتبر بمثابة عرض قانوني للشراء فإن التعاقد النهائي لا تكتمل أركانه إلا بموافقة المورد على أمر التوريد. ويتم ذلك عادة بالتوقيع على صورة أمر التوريد بما يفيد الموافقة، وهذه وسيلة ميسرة للإجراءات عند المورد وعند المشتري أيضاً.

المشروع

(عنوان المقر)

إدارة المشتريات

أمر توريد رقم ....

(المرجو ذكر الرقم على جميع الفواتير، بوالص الشحن، المراسلات، وكذلك صناديق الشحن)

التاريخ ....

السيد ....

بالإشارة لعرضكم رقم .... بتاريخ......... نرجو توريد الأصناف المبينة فيما بعد

مكان التسليم .... تاريخ الشحن..........................

عن طريق .... فوب ....

شروط التوريد ....

رقم مسلسل	الكمية	الوحدة	الصنف والمواصفات	السعر		الإجمالي	

قبول أمر التوريد هذا يشمل قبول التعليمات والشروط الواردة بالخلف

رئيس المشتريات

التوقيع

العروض تقوم إدارة المشتريات في مفاوضة الموردين ومحاولة حملهم على تعديل ما ورد في عرضهم من أسعار وشروط مما يكون له الأثر الكبير في رفع كفاءة أداء عمليات الشراء وتحسنها. وتتناول المفاوضات أموراً لا تقف عند حد معين فهي لا تنصب على الأسعار فقط بل إلى كل ماله من تأثير على عملية الشراء ويزيد من كفاءتها وفاعليتها، فإنها (إضافة إلى الأسعار) تشمل شروط الدفع والكمية، وأنواع الخصم الممنوحة ونسبها وأماكن التسليم وتواريخه.

بعد ذلك يعاد تفريغ البيانات في استمارة تحليل العروض كما في الشكل التالي والتي تجعل مهمة المقارنة بين العروض أمراً سهلاً وبسيطاً ومن ثم اختيار أنسبها حيث سيصبح أمام القائمين على اختيار المورد المناسب معلومات كاملة وفي وثيقة واحدة وبالتالي تسهل عملية المقارنة والاختيار.

الشكل:استمارة مفاضلة عروض:

نموذج رقم .... رقم الصنف......................... المواصفات									
التاريخ	رقم الطلب	المورد	الكمية	الوحدة	سعر الوحدة	الخصم	التسليم	الثمن	رقم أمر التوريد

رابعاً: متابعة أمر التوريد:

في بعض المشروعات الكبيرة فقط قد تكون مهمة متابعة أمر التوريد ليست من اختصاص إدارة المشتريات وإنما من اختصاص وحدات مستقلة غير أن الشكل العام هو أن يكون متابعة التوريد من اختصاص إدارة المشتريات.

وهناك أساليب مختلفة لتنظيم إجراءات المتابعة. فقد يتضمن نظام المتابعة حفظ صور أوامر التوريد المخصصة للمتابعة في دليل مقسم حسب التواريخ، ويكون الحفظ بالنسبة لكل أمر توريد في مكانه المحدد لمتابعته.

وأما عن وسيلة الاتصال بالموردين من أجل المتابعة فإن الإجراء الروتيني قد يتضمن إرسال بطاقة مطبوعة تجاه معاد التسليم وتطلب الرد بالتأكيد وذلك على جزء من البطاقة يعد لذلك الغرض وقابل للانفصال عنها.

وعندما تصير الحاجة إلى المتابعة أكثر إلحاحاً فإن وسيلة الاتصال وأسلوبه تتدرج تبعاً لذلك وعن طريق المراسلة بالبريد أولاً ثم بالاتصال الشخصي بكافة الوسائل المتاحة، ثم بالمقابلة الشخصية في زيارة لجهة التوريد.

خامساً: استلام المشتريات وفحصها:

تقوم إدارة المشتريات أو إدارة المخازن أو لجان وجهات أخرى يتم تكليفها بالقيام بإجراءات عملية الاستلام وذلك بحسب طبيعة المشروع وطبيعة المواد الموردة.

فإن كان الكثير من الأصناف الواردة إلى المشروع لا تحتاج إلى الفحص الفني من أجل التثبت من الجودة فإن البعض الأخر يحتاج إلى مثل هذا الفحص. ويستلزم الأمر عندئذ حجز الأصناف الخاضعة للفحص الفني وعدم السماح بتوجيهها إلى المخازن أو أقسام الإنتاج حتى يستقر الأمر على قبولها بعد الفحص من الجهاز المختص. كما يؤجل تصدير صور تقرير الاستلام إلى الجهات المختصة حتى ينتهي جهاز الفحص من أعداد تقريره.

بعد فحص الإرسالية من حيث الكمية والحالة العامة ومطابقتها مع صورة أمر التوريد فإن مسؤول الاستلام يجهز تقريراً بذلك مبيناً تاريخ الاستلام رقم أمر التوريد واسم المورد وعنوانه ومصدر الشحن ووسيلته، ووزن الإرسالية وحالتها، وبيان الأصناف المستلمة ....الخ.

وتقتضي إجراءات الاستلام ضرورة استخراج عدة صور من تقرير الاستلام وتوزيعها عادة على النحو التالي:

1) صورة لإدارة المشتريات لاستخدامها في إنهاء ملف أمر التوريد.
2) صورة لإدارة الحسابات لاستخدامها في مراجعة أمر التوريد تمهيداً لاعتماد صرف استحقاقات المورد.
3) صورة لجهة الاستخدام أشعاراً بوصول الأصناف.
4) صورة تحفظ ضمن سجلات جهاز الاستلام.

سادساً: مراجعة الفواتير:

تختص هذه المرحلة بمراجعة الفواتير بدرجة كبيرة من الدقة حتى تتمكن الإدارة المالية من دفع قيمة الفاتورة إلى المورد والاستفادة من خصم تعجيل الدفع والخصم النقدي بجانب الاحتفاظ بالعلاقات الطيبة بينها وبين المورد.

تتم المراجعة بالمطابقة الثلاثية لكل من أمر التوريد مع تقرير الاستلام (وتقرير الفحص إن وجد) مع فواتير المورد:

- فالمطابقة الثلاثية لكل من أمر التوريد مع تقرير الاستلام تعني التأكد من تطابق المواصفات الكمية لمحتويات الطلبية.
- أما المطابقة الثلاثية بين المستندين السابقين والفاتورة الوارد من المورد فتعني حق المورد في صرف ثمن الطلبية وفقاً لشروط الدفع المتفق عليها.
- الجهة الرئيسة التي تتولى المراجعة هي الإدارة المالية وقد تقوم بذلك إدارة المشتريات ولكن يفضل من الناحية العملية قيام الإدارة المالية بهذه المهمة لعدة اعتبارات:

1) توفر هذه المراجعة نظاماً مباشراً للرقابة الداخلية.
2) تحد من تكرار المراجعة من أكثر من جهة.

3) تحقيق المطابقة الثلاثية (صورة امر التوريد مع تقرير الاستلام أو الفحص مع الفواتير الواردة من المورد) نوعاً من المراجعة الدقيقة التي لا يخشى معها وقوع أية خطأ.

ثانياً: إدارة المخزون في المشروعات الصغيرة:

1. مفهوم وظيفة التخزين:

مفهوم وظيفة التخزين وظيفة جوهرية تتعلق بتنصيف وتبويب وتنميط الأصناف النوعية اللانهائية ثم الاستلام والصرف وفقاً لإجراءات تتفق وأهداف وطبيعة تنظيم المشروع مع تخطيط وتنظيم عمليات استلام المواد والمستلزمات، والاحتفاظ بالمخزون في حالة صالحة للاستخدام بما يخدم الوظائف الإنتاجية ويحقق نوعاً من التوازن بين الاحتياجات التشغيلية وبين معدلات تتدفق مختلف أنواع الخامات والمعدات والأجزاء أو المستلزمات اللازمة لعمليات الإنتاج، بجانب المتابعة والرقابة على الأداء بما يحقق كفاءة الأداء وتخفيض التكاليف، كما تمتد وظيفة التخزين لتشمل استلام وتخزين المتخلفات الصناعية وكيفية التصرف فيها.

2. أسباب الاحتفاظ بالمخزون:

يمكن توضيح أهم أسباب الاحتفاظ بالمخزون فيما يلي:

1) صعوبة استخدام المواد أو الأجزاء وغيرها من العناصر المشتراة بمجرد شرائها مباشرة حيث أن هناك فترة زمنية تمر ما بين الشراء والإنتاج أو الاستخدام وهذه الفترة تتمثل في تخزين العناصر المشتراة ولو لأقل فترة ممكنة تتمثل في ساعات أو أيام.
2) تحتم ظروف عد م التأكد والمتعلقة بسلوك ومتطلبات واحتياجات العملاء من كمية ونوعية السلع المطلوبة، وبالإضافة التي مخاطر عدم التأكد

المتعلقة بأداء الموردين (سواء كانت مصادر التوريد حالية أو متوقعة) والخاصة بتوفير المواد أو الخامات ومهمات التشغيل بالكميات والنوعيات وفي فترات التوريد المواد أو الخامات ومهمات التشغيل بالكميات والنوعيات وفي فترات التوريد السابق الاتفاق عليها، وأيضاً ظروف عدم التأكد المرتبطة بقرارات الإنتاج ودوافعه وما يصاحبه من تغيرات تكنولوجية، فكل هذه الاحتمالات والتغيرات غير المؤكدة تحتم على إدارة المشروع ضرورة الاحتفاظ بمخزون متنوع من المواد يواجه الأغراض الإنتاجية الحالية والمتطورة وأغراض مختلف جهات الاستخدام.

3) يحقق التخزين مهمة اقتصادية تتعلق بخلق المنافع الزمنية نتيجة الاحتفاظ بعناصر المخزون من مواد وأجزاء وخلافة لحين الحاجة إليها وهذه الوظيفة لها تكلفتها:

- من زاوية تحتاج إلى استثمار جانب من رأس المال، المواد المخزون وهذا له تكلفته.
- من زاوية أخرى قد تتعرض عناصر المخزون لمخاطر التخزين من تلف وتقادم أو سرقة أو انخفاض أسعار وخلافه.
- وهذا يتطلب من الإدارة البحث عن سياسة تخطيطية تمكنها من تحديد الكمية المناسبة للمخزون والتي تأخذ في اعتبارها الموازنة بين الأهداف الإنتاجية والمالية والأهداف الشرائية بمعنى تحقيق معادلة التوازن بين تكاليف الحصول على المخزون وبين تكلفة الاحتفاظ بالمخزون.

4) التخزين وظيفة اضطرارية كنتيجة طبيعية للشراء لأسباب تحقيق التوازن بين السوق والتشغيل لذا يقابلها تكلفة اضطرارية.

5) يمكن التخزين من إمكانية حفظ الأصناف والأنواع المختلفة بما يتفق وطبيعة الأصناف أي الحفاظ على عناصر المخزون دون التأثير على طبيعتها وذلك باستخدام الأساليب المناسبة وفي الأماكن المناسبة وفقاً للتصميم الداخلي للمخازن الذي يتفق وطبيعة أصناف المخزون.

6) يمكن الاحتفاظ بالمخزون مختلف وظائف المشروع من إنتاج وتمويل وتسويق وخلافه من تحقيق أنشطتها بمعدلات تحقق أهداف المنشأة وبدرجة من المنافع تفوق تكلفة الاحتفاظ بالمخزون، بمعنى تحقيق نوع من التوازن بين احتياجات مختلف أنشطة المشروع وبين مستويات وأرصدة المخزون بما يمكن هذه الأنشطة من تحقيق أهدافها ومن ثم هدف المشروع.

3. عناصر المخزون:

يعبر المخزون عن كافة الموجودات التي يحتويها المخزن سواء كانت مواد خام أو مواد داخله في الإنتاج أو المواد الموجودة أثناء التشغيل وكذلك المواد أو العناصر النصف مصنعة التي يتم تشغيلها بجانب المواد المساعدة أو المواد المرفوضة، كما يعبر عن المنتجات المرفوضة أو التي تحتاج إلى إصلاح أو معيبة، وتعتبر مواد التغليف والتعبئة من مشتملات المخازن وفيما يلي أهم هذه العناصر:

1) المواد الأولية.
2) الأجزاء والمواد النصف مصنعة.
3) مهمات التشغيل والصيانة.
4) اجهزة القياس.
5) المخلفات الصناعية.
6) مواء التعبئة والتغليف.
7) عناصر متنوعة أخرى مثل أدوات النظافة، أداوت كتابية، اثاثات متنقلة أدوات معملية أو طبية وخلافه.

4. اهداف وظيفة التخزين:

يمكن إبراز أهم هذه الأهداف فيما يلي:

1) يهدف التخزين إلى مواجهة متطلبات واحتياجات الصناعة والتي تستلزم ضرورة تخزين المواد لمواجهة ظروف الإنتاج، وعادة ما تأخذ في اعتبارها مجموعة من العوامل عند قيامها بتخزين هذه العناصر تتعلق بما يلي:

- طبيعة السلعة أو المادة والخامة وغيرها من عناصر المخزون ومدى تقلبها للتخزين من عدمه.
- القدرة المالية الحالية للمشروع وقدرة المنشأة على توفير حجم الاستثمارات الإضافية.
- مدى توافر المساحات اللازمة والمخصصة لأغراض التخزين.
- نوعية وطبيعة وحجم الطلب المتوقع على السلعة التامة التي يدخل في صنعها عناصر المخزون.
- نوعية وطبيعية العلاقة مع الموردين فيما يتعلق بالالتزام بتوريد المواد الأولية أو الخامات أو الأجزاء في المواعيد المحددة حيث يؤثر انتظام أو عدم انتظام فترة التوريد على المسئوليات الملقاة على عاتق وظيفة التخزين.
- تكاليف الحصول على المخزون وتكاليف الاحتفاظ بالمخزون والعائد المتوقع والمترتب على تلك الأنشطة.
- ظروف ووسائل نقل الخامات والمواد ومدى ملائمة وسائل وأساليب المناولة.

2) مواجهة الظروف المتغيرة والديناميكية المحيطة بالمشروع وبالتالي يعتبر التخزين العمود الفقري للمشروع خاصة لمواجهة ظروف عدم التأكد والتي تؤدي بدورها إلى عدم انتظام عمليات الشراء والتوريد والنقل والتي تؤثر على درجة الوفاء بمتطلبات المشروع في الوقت المناسب أو المحدد وهذا يعني أن التخزين يضمن تدفق المواد والأجزاء والمعدات والأدوات وغيرها من الاحتياجات أو المتطلبات وفقاً لاحتياجات جهات الاستخدام.

3) يعالج المخزون المشكلة الخاصة بعدم انتظام، كما تظهر أهميته في حالة استمرارية الإنتاج، ويعني ما سبق:

إن هدف وظيفة التخزين لا تقتصر على علاج المشاكل الخاصة بعدم انتظام أو موسميته، بل ايضاً تظهر أهميته في حالة الإنتاج المستمر.

ففي الحالة الأولى: فإذا كان الإنتاج يتم وفقاً لطلبيات خاصة فغالباً ما يقوم المشروع بعمليات التخزين لمواجهة الطلبات غير المنتظمة.

أما في الحالة الثانية: فالإنتاج المستمر يحتم ضرورة تخزين المواد أو الأجزاء أو السلع النصف مصنعة.... وخلافه إذا كان حجم الطلب عليها موسمياً أي في فترات معينة من السنة، أو إذا كان الطلب مستمرا لمواجهة الاحتياجات المطلوبة على مدار السنة.

4) تأدية دور جديد في حياة السلعة عن طريق زيادة منفعتها أو قيمتها أو تغيير طبيعتها أو شكلها مما يجعلها سلعة جديدة أو أكثر قيمة وتطويراً مثل الأخشاب – الخمور – الجبن – العطور.
5) يحقق التخزين وفورات مالية في تكلفة رأس المال المستثمر والمستخدم في عمليات الشراء نتيجة الشراء بكميات كبيرة وبأسعار منخفضة والاستفادة منها في العمليات الإنتاجية وفي نفس الوقت الاستفادة من فروق الأسعار نظراً لأن المشروع يتوقع ارتفاعاً ملحوظاً في أسعارها مستقبلاً وأيضاً من خلال إحكام الرقابة على المخزون دون مغالاة أو تقصير في حجمه.
6) القيام بتخزين وحفظ الأصناف والأنواع المختلفة في أماكن مناسبة والأساليب والترتيب والتصنيف المناسب مع القيام بالتصميم الداخلي للمخزون بما يتفق وطبيعة الأصناف المخزون دون تلف أو ضياع أو فقد

5. اهمية وظيفة التخزين:

تبرز أهمية وظيفة التخزين من تحقيقها لمجموعة من المنافع أو القيم للمشروع يمكنها من المنافسة بجانب تحقيق معدلات ملموسة من النمو والاستقرار والنجاح نظرا لتوفيرها لمختلف الاحتياجات والمتطلبات من المواد والمهمات والأجزاء

والأدوات.... وغيرها وفقاً لمعدلات الاستخدام وطبقاً للنظم والأساليب المتبعة في الرقابة على المخزون ويتضح ذلك من الدلائل التالية:

اهمية وظيفة التخزين

- يشكل المخزون نسبة مرتفعة من إجمالي حجم الأموال المستثمرة في المنشآت الصناعية.
- يؤثر على اقتصاديات المشروع ونتائج الربحية.
- تحقيقه للتنسيق والتكامل بين خطط وسياسات مختلف وظائف المشروع.
- تحقيق التوازن بين التكلفة الشراء وبين التكلفة التخزين وتجنب مشكلة النفاذ وآثارها.
- ضرورته في الظروف الموسمية، وبصفة عامة ولو لفترة زمنية

ثالثاً– تحديد الكمية الاقتصادية للشراء في المشروعات الصغيرة:

1. تعريف الكمية الاقتصادية أو المناسبة للشراء:

الكمية الاقتصادية (المناسبة) للشراء هي الكمية التي يتساوى أو يتعادل في ضوئها تكلفة التخزين وتكلفة التوريد (الشراء) وتكون عندها التكلفة الكلية أقل ما يمكن هذا ما يعني أنها الكمية التي تتساوى عندها التكلفة الكلية لفترة معينة مع تكلفة التوريد مضافاً إليها الاحتفاظ بالمخزون خلال الفترة وفي نفس الوقت تمكن هذه الكمية من مواجهة احتياجات جهات الاستخدام.(هرمز،2009، ص129).

وعلى ذلك فإن الكمية الاقتصادية للشراء توضح الكمية التي يجب شرائها والتي تكون عندها تكلفة الشراء أقل ما يمكن بحيث إذا زادت أو نقصت كمية الشراء عنها أدى ذلك إلى ارتفاع التكلفة.

2. العوامل المؤثرة في تحديد الكمية الواجب شراؤها (كمية الطلب):

هناك مجموعة من العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد كمية الشراء المناسبة:(شيحا،2008، ص16)

3. المواد ذات الإنتاج الموسمي: فإذا كانت المواد لا تتوفر في الأسواق إلا في مواسم معينة ففي هذه الحالة تلجأ إدارة المشتريات إلى شراء كميات كبيرة تفي باحتياجات طوال السنة.
4. توقعات تغير الأسعار في المستقبل: فعندما تتوقع إدارة المشتريات ارتفاع أسعار المواد التي يحتاج إليها المشروع فإنها تسعى إلى الشراء بكميات كبيرة وحفظها في المخازن لتلافي ارتفاع الأسعار أما إذا توقعت انخفاض الأسعار فإنها تكتفي بالشراء بكميات قليلة لتغطية احتياجات المشروع لفترة قصيرة.
5. توقع فقدان احتياجات المشروع أيضاً يدفع إدارة المشتريات للشراء بكميات كبيرة.
6. تكاليف الشراء: فكلما ارتفعت تكاليف عقد الشراء وتنفيذه كلما كان من صالح إدارة المشتريات أن تعمد إلى شراء الكميات التي يحتاجها المشروع دفعة واحدة.
7. اشتراط المورد كمية معينة كحد أدنى.
8. الفترة اللازمة لإتمام عملية الشراء: فكلما كانت الفترة طويلة كلما أدى ذلك إلى زيادة كمية الشراء لتغطي هذه الفترة والعكس صحيح.
9. الإمكانيات المالية للمشروع: فقد لا يستطيع المشروع الشراء بالكمية الاقتصادية المحددة لضعف إمكانيات المادية.

10. تكاليف التخزين: فكلما كانت تكاليف التخزين مرتفعة كلما سعت غدارة المشتريات إلى تخفيض الكميات المشتراة والعكس صحيح.

6. ما هي عناصر التكاليف المحددة للكمية الاقتصادية للشراء:

1) تكاليف التوريد:

- تتعلق بكافة التكاليف الخاصة بإجراءات شراء الأمر الواحد وتتمثل في تكلفة البحوث والاتصال والتفاوض مع الموردين والتعاقد وإصدار الأمر ومتابعة التوريد أو التسهيلات والنقل والشحن والتأمين على المشتريات، وتكاليف الفحص والاستلام الدفع.
- ويجب التفرقة بين نوعين من تكاليف التوريد:

أ. تكاليف ثابتة: تتعلق بإدارة المشتريات والمخازن ككل ممثلة في أجور ومرتبات ومصروفات إدارية ثابتة وإيجارات..... تتحملها إدارة المشتريات بغض النظر عن عدد الأوامر التي يتم إصدارها سنوياً، إذا فهذه التكاليف لا تتغير مع التغيير في عدد أوامر الشراء.

ب. التكاليف المتغيرة: وهي تلك التي ترتبط بعدد أوامر التوريد وتزيد وتنقص مع الزيادة والنقص في عدد هذه الأوامر حيث ترتبط بخدمتها من قبل مندوبي أو وكلاء الشراء.

2) تكاليف الاحتفاظ بالمخزون:

إذا ما تم استخدام عناصر المخزون بطريقة منتظمة على مدار السنة فإنه يمكن تحديد قيمة متوسط المخزون من الصنف في حالة عدم وجود رصيد:

$$\text{مخزون منه بقسمة متوسط} = \frac{\text{اجمالي المشتريات}}{2}$$

أما في حالة وجود رصيد فيتحدد كما يلي= $\frac{\text{رصيد أول المدة + أخر المدة}}{2}$

ويمكن تحديد حجم المخزون بناء على متوسط المخزون،إلا أن عناصر المخزون تتعرض لدرجات مختلفة من المخاطرة وتزداد تبعاً لذلك تكاليف التخزين وأعباؤه، وغالباً ما يعبر عن تكلفة تخزين الوحدة بجمع العناصر المتعلقة بتخزين كمية معينة من صنف معين والتي تشمل:

1) تكاليف تدبير الاحتياجات.
2) تكاليف الأموال المستثمرة في المخزون وتمثل العائد الذي كان يمكن تحقيقه إذا تم الاستثمار في مجالات أخرى.
3) تكاليف التقادم. النقص أو الفقد في قيمة المخزون نتيجة التطور التكنولوجي أو التطور أو تغير الأذواق.
4) تكاليف المخازن وتشمل الإيجار والتدفئة، والتبريد، معدات ومباني المخزون، أقساط الاستهلاك وخلافه.
5) تكاليف الفقد أوالضياع والتلف بسبب السرقة، أو طبيعة الأصناف أو حالات التلف والكسر أثناء الحفظ.
6) تكاليف المناولة الداخلية وتشمل كافة عمليات تحريك المواد وتكلفة استخدام معدات المناولة.
7) تكاليف التأمين على قيمة المخزون، أقساط التأمين على عناصر المخزون ضد أخطار الحريق أو السرقة.
8) الضرائب وتحسبها بعض الدول كنسبة من إجمالي قيمة المخزون.
9) الخسائر الرأسمالية المترتبة على فروق أسعار عناصر المخزون في حالة انخفاض الأسعار تعلى قيمة الخسائر على إجمالي تكلفة التخزين.

3) أساليب تحديدالكمية الاقتصادية للشراء:

يمكن تحديد الكمية المناسبة للشراء (نموذج حجم الطلبية) بالاعتماد على أكثر من طريقة أو مدخل منها:

1. الطريقة البيانية:

1) أسلوب الدليل الرياضي.

2) طريقة المعادلات الرياضية الجبرية.

الطريقة البيانية: فإذا فترضنا الآتي:

ط = حجم الاستخدام السنوي لإجمالي الاحتياجات السنوية.

ك = التكلفة الإضافية لإصدار أمر الشراء الواحد (تكلفة إعداد الطلبية)

م = التكلفة السنوية للاحتفاظ بوحدة واحدة من المخزون.

ن = حجم الأمر المناسب (الكمية النموذجية للشراء).

فإننا نلاحظ أنه يمكننا الحصول من العناصر السابقة على هذه العلاقات:

$1-\frac{ط}{ن}=$ عدد أوامر الشراء أي عدد مرات إصدار أمر الشراء السنوية

وتعني العلاقة السابقة:

عدد أوامر التوريد = إجمالي الاحتياجات السنوية ÷ حجم أمر التوريد النموذجي

2 – $\frac{ن}{2}$ = متوسط المخزون السنوي:

أي متوسط المخزون = $\frac{\text{حجم الأمر}}{2}$

من 1، 2 يمكن حساب التكاليف السنوية للشراء والتخزين كما يلي:

3 – $\frac{ن}{2}$م = التكلفة السنوية للاحتفاظ بالمخزون.

وهذا يعني أن:

التكلفة السنوية للاحتفاظ بالمخزون = متوسط المخزون × التكلفة السنوية لتخزين الوحدة الواحدة.

4 – $\frac{ط}{ن}$ك = التكلفة السنوية لإصدار أمر التوريد

وهذا يعني أن:

تكلفة الشراء أو التوريد السنوية = عدد أوامر الشراء × تكلفة إصدار لأمر الواحد.

ومن 3، 4 يمكن تحديد التكاليف الكلية للأمر الواحد كما يلي:

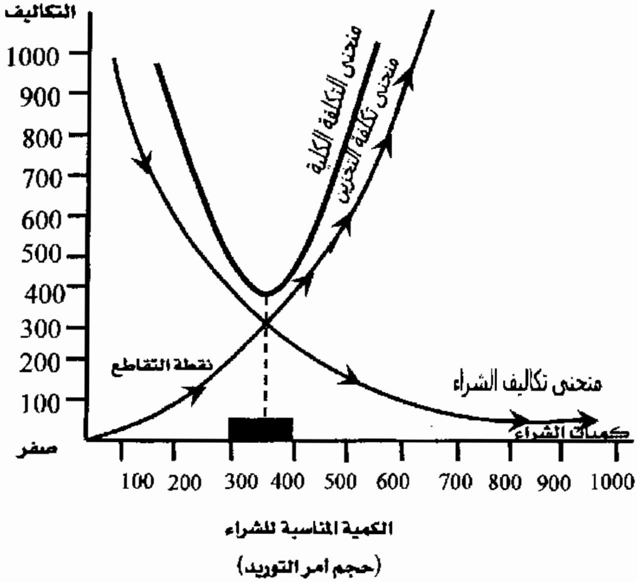
$$5 - ت = \frac{ن}{2}م + \frac{ط}{ن}ك$$

وهذا يعني أن:

التكلفة الكلية = إجمالي التكلفة للاحتفاظ بالمخزون + إجمالي التكلفة السنوية للشراء.

ومن العرض السابق يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

يمكننا تحديد الكمية الاقتصادية أو النموذجية للشراء:



الشكل (1 – 16) حجم أمر التوريد

ومن التمثيل البياني السابق نستنتج الآتي:

1) تتحدد الكمية المناسبة لشراء (الاقتصادية) عند تقاطع منحنى تكلفة الشراء مع منحنى تكلفة التخزين.

2) عند هذا التقاطع تكون التكلفة الكلية أو الممثلة الشراء والتخزين معاً أقل ما يمكن.

مثال: بفرض أن المنشأة العامة للأدوات الكهربائية في حاجة إلى المادة أ وقد بلغ إجمالي المتطلبات السنوية 1000 وحدة وتكلفة إصدار أمر التوريد 100 وحدة نقدية بينما تكلفة الاحتفاظ بوحدة التخزين 2 وحدة نقدية.

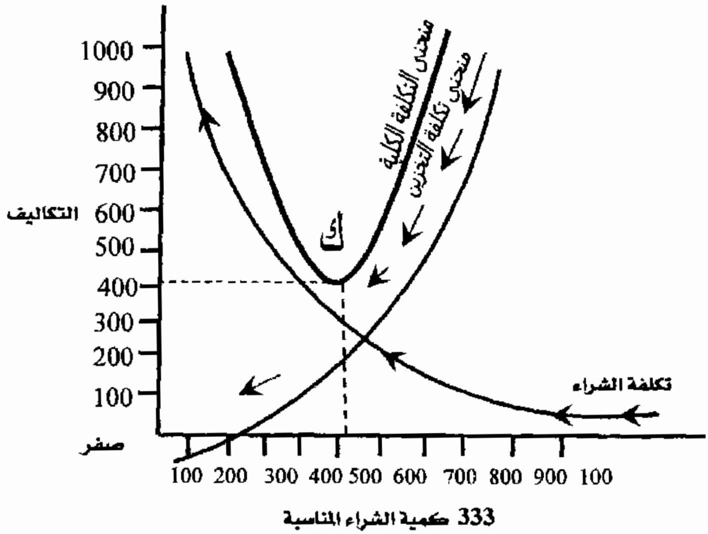
والمطلوب: تمثيل العلاقة بيانياً موضحاً عدد أوامر التوريد وتكلفة الشراء والتخزين وتحديد الكمية الاقتصادية للشراء.

الإجابة: أولاً لابد من إعداد الجدول التالي:

الحالة	(1) عدد مرات الشراء	(2) حجم أمر الشراء	(3) تكلفة الشراء	(4) تكلفة التخزين	(4+3) التكلفة الكلية
1	1	1000	100	1000	1100
			(100×1)	(500×2)	
2	2	500	200	500	700
			(100×2)	(250×2)	
3	3	333	300 (100×3)	333 (2×166.5)	633
4	4	250	400	250	650
				(2×125)	
5	5	200	500	200	700
6	6	167	600	167	767
7	7	125	800	125	925
8	10	100	1000	100	1100

ويتم تمثيل البيانات السابقة في شكل ثلاثة منحنيات:

منحنى تكلفة الشراء ومنحنى تكلفة التخزين ومنحنى التكلفة الكلية كما يلي:



الشكل (2 – 16)

ونستخلص مما سبق الآتي:

- أن الكمية الاقتصادية (المناسبة للشراء تتحقق عند تقاطع منحنى تكلفة الشراء مع منحنى تكلفة التخزين وعند هذا التقاطع فإن الكمية المناسبة = 333 وحدة).
- عند هذه الكمية 333 فإن التكلفة الكلية للشراء والتخزين تكون أقل ما يمكن 633 وتمثل أدنى نقطة أو مساحة في قاع المنحنى.
- عند هذه الكمية تتساوى أو تتقارب تكاليف الشراء مع تكاليف التخزين وهي 300، 333 كمية بالجدول.

2. طريقة الدليل الرياضي(الأسلوب الجدولي):

- تتحدد كمية الشراء الاقتصادية أي المناسبة وفقاً لهذه الطريقة بالاعتماد على إعداد جدول للعديد من الاحتمالات الخاصة بتوزيع الاحتياجات على شهور السنة (12شهر) بمعنى الشراء مرة كل شهرة أو مرة كل شهرين أو كل 3 شهور وهكذا وفي كل مرة يتم حساب تكلفة الشراء السنوية وتكلفة التخزين السنوية والتكلفة الكلية للشراء والتخزين معاً.
- يتم إعداد العديد من المحاولات على أن تتحدد الكمية الاقتصادية عند تلك المحاولة التي يكون عندها تكلفتا الشراء والتخزين متساويتين أو متقاربتين، وأيضاً تكون التكلفة الكلية للاثنين معاً عند أدنى مستوى يمكن الوصول إليه حيث أنه بعد هذا الحد تبدأ تكلفة الشراء وأيضاً التخزين وأيضاً التكلفة الكلية في الارتفاع.

ويمكننا أن نوضح للدارس في المثال التوضيحي التالي:

بفرض أن إجمالي الاحتياجات السنوية في إحدى المنشآت الصناعية من صنف أ بلغ 1000 وحدة نقدية وأن تكلفة إصدار أمر الشراء الواحد بلغت 3 وحدات نقدية بينما تبلغ تكلفة الاحتفاظ بالمخزون 15٪.

في ضوء البيانات السابقة المطلوب تحديد عدد أوامر الشراء الأمثل (المناسب) والحجم الاقتصادي لأمر التوريد (الكمية الاقتصادية)؟

الإجابة يقتضي تحديد الكمية الاقتصادية إعداد جدول يحتوى على البنود التالية:

1) فترات إعادة الشراء على مدار السنة وهذه تمثل محاولات الشراء(كل شهر× 2 كل شهرين(2) كل ثلاثة شهور(3)، كل أربعة شهور(4) وهكذا.
2) تحديد عدد أوامر الشراء في ظل الحالات الممثلة لمحاولات الشراء السابقة كما يلي:

$$\text{عدد الأوامر} = \frac{\text{عدد شهور السنة}}{\text{فترة محاولة الشراء}}$$

أي = $\frac{12}{1} = 12$ امر، $\frac{12}{2} = 6$ اوامر، $\frac{12}{3} = 4$ أوامر، $\frac{12}{4} = 3$ أوامر وهكذا

3) حساب تكلفة شراء كل أمر:

وهي تساوى عدد أوامر التوريد× تكلفة إصدار الأمر الواحد

بمعنى $12 \times 3 = 6$ وحدة نقدية ، $6 \times 3 = 18$ وحدة نقدية،

$4 \times 3 = 12$ وحدة نقدية ، $3 \times 3 = 9$ وحدة نقدية وهكذا

4) حساب تكلفة التخزين وتتم:

أ. بتحديد إجمالي الأمر = $\frac{\text{إجمالي لاحتياجات السنوية}}{\text{عدد أوامر التوريد}}$

ب. بتحديد متوسط المخزون = $\frac{\text{قيمة الأمر}}{2}$

ج. تحديد تكلفة التخزين = متوسط المخزون × نسبة تكلفة التخزين بمعنى في الحالة الأولى تطبق المعادلات السابقة للوصول إلى تكلفة التخزين كما يلي:

قيمة الأمر = $\frac{1000}{12} = 83.3$ وحدة نقدية

متوسط المخزون = $\frac{83.3}{2} = 41.6$.

تكلفة التخزين السنوية = 41.6 × 15٪ = 6.25 وحدة نقدية.

كما يمكن حساب تكلفة التخزين بخطوة واحدة في ضوء المعادلة التالية:

$$\text{تكلفة التخزين في كل محاولة} = \frac{\text{إجمالي الاحتياجات}}{\text{عدد الأوامر}} \times \frac{1}{2} \times \text{نسبة تكلفة التخزين}$$

إذن تكلفة التخزين في محاولة(1) وبتطبيق المعادلة السابقة تتمثل في الآتي:

$$\frac{1000}{12} \times \frac{1}{2} \times \%15 = 6.25$$ وحدة نقدية

وهكذا لمحاولة (2) $$\frac{1000}{6} \times \frac{1}{2} \times \%15 = 12.5$$ وحدة نقدية

ومحاولة (3) $$\frac{1000}{4} \times \frac{1}{2} \times \%15 = 18.75$$ وحدة نقدية

ويمكن تلخيص الخطوات السابقة في شكل الجدول التالي الموضح لمختلف المحاولات وتكاليف الشراء وتكاليف التخزين والتكاليف الكلية ويكل محاولة:

الحالة	محاولات الشراء (فترة إعادة الشراء)	عدد اوامر الشراء	قيمة الأمر	تكاليف الشراء	تكاليف التخزين	التكلفة الكلية
1	كل شهر	12	83.3	36	6.25	42.25
2	كل شهرين	6	166.6	18	12.5	20.50
3	كل 3 شهور	4	250	12	18.75	30.75
4	كل 4 شهور	3	333.3	9	25	34
5	كل 5	2.4	416.6	7.2	31.2	38.4
6	كل 6 شهور	2	500	6	37.5	43.50
7	كل 7 شهور	1.7	588	1.5	44	49.1
8	كل 8 شهور	1.5	666.6	4.5	50	54.5
9	كل 9 شهور	1.3	796	3.9	75.7	61.6
10	كل 10 شهور	1	1000	3	75	78

ويتضح من الجدول السابق الآتي:

1. أن الكمية الاقتصادية للشراء تكون في حالة رقم (2) يليها (3).
2. عند هذه الحالة(2) تتقارب تكاليف الشراء مع تكاليف التخزين وكذلك الحالة (3)
3. التكلفة الكلية عند أدنى مستوى لها 30.5 وحدة نقدية يليها الحالة (3) مباشرة 30.75 وحدة نقدية والفرق محدود للغاية.
4. بعد هذا الحد للتكلفة تبدأ تكلفة الشراء والتخزين في الزيادة كما ترتفع التكلفة الكلية على 34 وحدة نقدية.
5. عدد أوامر التوريد (الشراء المناسب) 6 أوامر وقيمة الأمر 166.6 وحدة نقدية وهو الحد الاقتصادي، او 4 أوامر وقيمة الأمر 250 وحدة نقدية (قيمة الشراء المناسبة).

3. استخدام المعادلات الجبرية في تحديد الكمية الاقتصادية للشراء:

- **يمكن حساب الكمية الاقتصادية للأمر بترجمة عناصر التكاليف السابقة التعرض لها في السابقتين إلى رموز توضح العلاقة بين عناصر التكاليف المؤثرة على تحديد الكمية في شكل معادلة رياضية كما يلي:**

أ = تكلفة إصدار أمر التوريد الواحد.

ب = تكلفة التخزين السنوية.

س = الاستخدام السنوي.

ص = عدد أوامر التوريد السنوية.

ك = الكمية الاقتصادية.

فإذا كانت الاقتصادية هي الكمية التي يتساوى أو يتقارب عندها إجمالي التكاليف السنوية للشراء حيث:

التكلفة الكلية لإصدار التوريد = التكلفة الكلية للتخزين أو تقارب

معنى هذا أن:

$$\text{تكلفة إصدار أمر التوريد} \times \text{عدد الأوامر} = \frac{\text{الاستخدام السنوي} \times \text{تكلفة تخزين الوحدة}}{\text{عدد أوامر} \times 2}$$

بمعنى أن: $\text{أ ص} = \frac{\text{ب س}}{\text{ص}2}$

ولحل المعادلة لابد من الوصول إلى قيمة

ويمكن الوصول إليها بالمعادلة التالية:

$$\text{ص}^2 = \frac{\text{ب س}}{2\text{أ}}$$

$$\text{إذن ك الكمية الاقتصادية} = \frac{\text{س}}{\text{ص}} = \frac{\text{الاستخدام لسنوي بالقيمة}}{\text{عدد أوامر الشراء السنوية}}$$

وبإحلال قيمة:

$$\text{فإن الكمية الاقتصادية (ك)} = \sqrt{\frac{2\ ac}{b}}$$

مثال: إذا كان إجمالي قيمة الاحتياجات السنوية بشركة إنتاج البطاريات 3000 وحدة نقدية وتكلفة إصدار أمر التوريد 5 وحدات نقدية وكانت تكلفة التخزين السنوية للوحدة 3 وحدات نقدية فإن الكمية الاقتصادية أو النموذجية للطلبية الواحدة من هذا الصنف يمكن حسابها كما يلي:

وعند هذه الكمية تكون التكلفة الكلية للشراء والتخزين عند أقل مستوى ممكن أنه يمكننا حساب الكمية الاقتصادية للأمر باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{الكمية الاقتصادية للشراء} = \sqrt{\frac{2\,ac}{b}} = \sqrt{\frac{2 \times 5 \times 3000}{3}} = 100$$

4. تحديد مستوى إعادة الطلب: (وقت إعادة الطلب):

يقصد بمستوى إعادة الطلب الحد أو المستوى الذي إذا وصل إليه رصيد المخزون من الصنف يجب إصدار أمر شراء جديد بكمية اقتصادية تفي بغرض الاستخدام، بحيث أنه عند ورود الطلبية الجديدة يكون الرصيد من هذا الصنف قد وصل إلى مستوى يسمى الحد الأدنى الحقيقي وهو حد الطوارئ أي الكمية التي يحتفظ بها لمواجهة التغيرات أو الظروف الطارئة. وبإضافة الكمية الاقتصادية التي ترد بالطلبية إلى هذا الحد (الطوارئ) يمكننا الوصول إلى الحد الأقصى للمخزون.

ويتوقف تحديد مستوى إعادة الطلب على عنصرين:

1) معدل الاستخدام اليومي أو الأسبوعي أو الشهري أو السنوي والذي يتحدد بناء على الخبرة السابقة والتنبؤ بالمتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على التشغيل وحول الفترة الزمنية المطلوبة لاستلام الصنف وذلك من خلال دفتر يومية الصنف والدراسات الخاصة بالموردين.
2) وقت الاستلام ويقصد به الفترة الزمنية التي تبدأ من تاريخ إصدار أمر التوريد حتى تصل الطلبية الجديدة إلى المخازن ويتم استلامها وهي ما يسمى بفترة

التوريد أو فترة الاستيراد البضاعة، وبحيث تصل الطلبية الجديدة عندما يصل المخزون إلى الحد الأدنى الحقيقي.

3) هذا كما يتأثر تحديد هذا المستوى بعوامل أخرى مثل:

ظروف السوق، تقلبات الأسعار، نوعية وعدد الموردين، ظروف النقل والشحن والتوريد وخلافه.

والسؤال الذي يطرح نفسه كيف يتم حساب مستوى إعادة الطلب؟

وتكون الإجابة:

أن نقطة أو مستوى إعادة الطلب يساوي:

كمية التوريد + الطوارئ (الحد الأدنى الحقيقي)

وكمية التوريد بدروها تساوي = فترة التوريد × معدل الاستخدام.

إذن فإن مستوى إعادة الطلب = [(فترة التوريد × معدل الاستخدام)+ كمية الطوارئ] .

فترة التوريد = تاريخ إصدار أمر التوريد – تاريخ وصول الطلبية

كما تساوي = $\frac{\text{كمية التوريد}}{\text{معدل الاستخدام}}$

ولتحديد موعد إعادة الطلب بمعنى متى يعاد إصدار أمر التوريد (الشراء) فإنه:

يمكن حساب ذلك بالمعادلة التالية:

$$\frac{\text{رصيد المخزون الحالي} - \text{مستوى إعادة الطلب}}{\text{معدل الاستخدام}}$$

فعلى سبيل المثال:

إذا بلغ معدل الاستخدام الشهري في إحدى المنشآت من الصنف س 300 وحدة، وكانت فترة التوريد 2 شهرين وقد بلغ الحد الأدنى الحقيقي 200 وحدة.

إذن يمكن حساب مستوى إعادة الطلب كما يلي:

أ. تحديد كمية التوريد = معدل الاستخدام الشهري × فترة التوريد الشهري = 300×2 = 600 وحدة

ب. تحديد مستوى إعادة الطلب = (الحد الأدنى الحقيق (الطوارئ)+ كمية التوريد) = 200 + 600 = 800 وحدة.

ويعني ما سبق:

يجب على إدارة المشتريات البدء في إصدار أمر التوريد جديد عندما يصل الرصيد المخزون من الصنف س 800 وحدة.

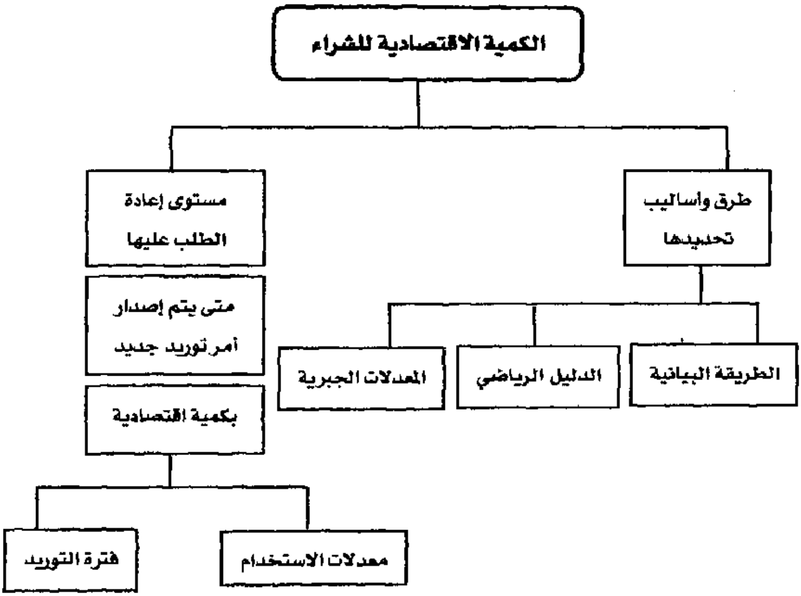
ج. إذا فرضنا في المثال السابق أن الرصيد من الصنف س يبلغ 1100 وحدة فالمطلوب تحديد موعد الطلب بمعنى متى يتم إعادة الطلب؟

وتكون الإجابة:

$$\text{موعد إعادة الطلب} = \frac{\text{الرصيد الحالي} - \text{مستوى إعادة الطلب}}{\text{معدل الاستخدام}}$$

$$= \frac{800-1100}{300} = 1 \text{ شهر}$$

بمعنى أنه يجب على إدارة المشتريات إعادة إصدار أمر شراء جديد بالنسبة للصنف س بعد شهر واحد من الآن.



الشكل رقم (3 – 16)

حالة تطبيقية: بافتراض أن لدينا البيانات عن أحد الأصناف:

الاحتياجات السنوية 1350دينار، تكلفة الاحتفاظ بالوحدة سنوياً/6/دينار، التكاليف الثابتة في كل أمر شراء /18/دينار .

المطلوب:

1) حساب الكمية الاقتصادية للشراء، وما هي التكاليف الإجمالية السنوية في هذه الحالة.
2) إذا قامت الشركة بالشراء/5/مرات في العام وبكميات متساوية إلى أي حد لا تتفق هذه السياسة مع أفضل سياسة شراء.
3) إذا علمت أن عدد أسابيع العمل السنوية هي (50) أسبوعاً، فكانت فترة التوريد (5) أسابيع،احسب مستوى إعادة الطلب.
4) احسب فترة إعادة الشراء.
5) المناقشة الاقتصادية المفضلة.

الفصل السابع عشر

الإدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة

1. مفهوم تعريف الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة.
2. مهام إدارة الموارد البشرية.
3. أهمية إدارة الموارد البشرية.
4. أهداف إدارة الموارد البشرية.
5. تخطيطالاحتياجات من القوى العاملة.
6. الاختيار والتعين (الاستقطاب).
7. تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف.
8. إعداد هيكل الأجور والحوافز في المشروعات الصغيرة.
9. مفهوم الدوافع والحوافز.
10. التدريب والتنمية للموارد البشرية في المشروعات.
11. الصحة والمن الصناعي وحوادث العمل في المشروعات الصغيرة.

إدارة الموارد البشرية في المشروع الصغير

1. مفهوم تعريف الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة.
2. مهام إدارة المواردالبشرية.
3. أهمية إدارة المواردالبشرية.
4. أهداف إدارة المواردالبشرية.
5. تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة.
6. الاختيار والتعين(الاستقطاب):

6.1 الاستقطاب(التعيين).
6.2 الاختيار .

7. تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف:

7.1 تصميم الوظيفة.
7.2 تحليل الوظيفة.
7.3 توصيف الوظائف.

8. إعداد هيكل الأجور والحوافز في المشروعات الصغيرة:

8.1 تعريف الأجر وأهميته.
8.2 أهداف هيكل الأجور.
8.3 معايير تحديد الأجور .
8.4 ما هي أهم العوامل التي يجب على صاحب المشروع أن يراعيها عند تصميم هيكل الأجور والحوافز.
8.5 ما هي أهم الطرق التي يمكن لصاحب المشروع الصغير التي يتخذها في سداد أجور العاملين.

9. مفهوم الدوافع والحوافز:

9.1 الدوافع.

9.2 الحوافز

10. التدريب والتنمية للموارد البشرية في المشروعات.

10.1 تعريف التدريب.

10.2 ما هي أسباب التي أدت على الاهتمام بالتدريب وتنمية العنصر البشري في المشروعات الصغيرة.

10.3 أهداف التدريب والتنمية في المشروعات الصغيرة.

10.4 فوائد التدريب والتنمية في المشروعات الصغيرة.

10.5 طرق التدريب.

11. الصحة والمن الصناعي وحوادث العمل في المشروعات الصغيرة.

11.1 مفهوم وأهمية السلامة المهنية.

11.2 أهداف الأمن الصناعي.

1. مفهوم وتعريف الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة:

تعتبر القوى العامل Manpower من أهم عناصر لإنتاج الرئيسية سواءً في المشروعات الصغيرة والكبيرة على الإطلاق، لهذا يقول اندرو كارنيجي" إذا أخذت مني جميع آلاتي وجميع أموالي وتركت لي رجالاً فإنني ساصبح مليونيراً ثانيةً خلال عام واحد". (المنصور،2003، ص:307):

وبالرغم من أن الكثير من الكتاب والممارسين ينادون بأن وظيفة المدير في المنظمة أو المشروع هي تنمية ورفع فعالية الأفراد الذين يتميزون بدافعية مرتفعة ويقومون بأداء وظيفتهم بدون مشاكل ومن ثم يتم استخدام مصطلح" الإدارة هي الناس"Management People إلا ان ذلك لا ينفي الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة تقوم بدور فعال في العديد من الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة لا تختلف عن تلك التي تمارس في المشروعات الكبيرة، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- تحليل الوظائف (لتحديد طبيعة وظيفة كل فرد في المنظمة).
- تخطيط الاحتياجات من العاملين واستقطاب مرشحين للتوظف.
- الاختيار من ضمن المرشحين للتوظف.
- توجيه وتدريب العمالة الجديدة.
- إدارة الأجور والمهايا (وتحديد كيفية تعويض العاملين).
- إدارة نظم الحوافز والمزايا.
- تقييم الأداء.
- التدريب والتنمية.
- بناء التزام العاملين.

مما تقدم يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية على الشكل التالي:

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية تعني "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

2. مهام إدارة الموارد البشرية:

يمكن تصنيف المهام الرئيسية التي تمارسها اليوم الإدارة الحديثةللموارد البشرية إلى المجموعات السبع الآتية،حيث ينضوي تحت كل مجموعة عدد من المهام الفرعية المتعلقة بها.

1) بناء القوة العاملة:

أ. التخطيط الإستراتيجي للعمالة.
ب. الاستقطاب.
ج. الاختيار والتعيين.
د. إدارة المسار المهني.

2) تطوير الهيكل الوظيفي:

أ. تصميم الوظائف.
ب. تكثيف الاستفادة من مهارات العاملين: التدوير الوظيفي، الإثراء الوظيفي.
ج. خطط الإحلال.

3) تنمية وتطوير العاملين:

أ. التقديم والتهيئة المبدئية .

ب. التدريب، داخل وخارج المنظمة.

ج. تنويع وتطوير مهارات العاملين .

د. تطوير المسار المهني.

4) تحفيز العاملين:

أ. دراسة دوافع العاملين.

ب. الأجور والتعويضات.

ج. نظم الحوافز والمزايا .

د. التأديب والجزاءات.

5) صيانة القوة العاملة:

أ. برامج الأمن والسلامة.

ب. الرعاية الصحية، الطبية والنفسية.

ج. خدمات العاملين.

د. الاستشارات المهنية.

6) متابعة تقدم العاملين:

أ. تقويم الأداء.

ب. متابعة المسار المهني(النقل ، الترقية، الندب، الإعارة.)...

ج. خطط التقاعد.

7) بحوث الموارد البشرية:

أ. نظم معلومات الموارد البشرية.

ب. تحليل التركيب الحالي والمستقبل للموارد البشرية.

ج. معدلات الغياب ودوران العمل.

د. عوامل الرضا والإنتاجية.

3. أهمية إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة:

تنبع أهمية الموارد البشرية في المشروع من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولابد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة بيتر دراكر بهذا الصدد إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى(بالميزة التنافسية للمشروعات).

لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات والتأهيل والتدريب.

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات إن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:(د. فيصل حسونة، 2008: ص،14):

1) تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
2) تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
3) تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

4. أهداف إدارة الموارد البشرية: (د. فيصل حسونة،2008، ص13):

1) المساهمة في تحقيق أهداف المشروع.
2) توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
3) زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
4) إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المشروع
5) المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
6) إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المشروع والموظف.
7) السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المشروع أيضاً، وعندما نحلل أهداف المشاريع بصفة عامة تنطوي تحت هدفين أساسيين هما: (عادل حرحوش صالح، ص17– 18):

- الكفاءة Efficiency.
- والعدالة Equity.

وتتحقق "هدف الكفاءة" من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها. وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات.

ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المشروع من زاويتين هما:

- أداء المشروع نفسها.
- وأداء العاملين.

ويقاس أداء المشروع من خلال العائد على الاستثمار أو من خلال تحديد نصيبها في السوق Market Share، أو مستوى جدوى الخدمة المقدمة للمستهلكين...أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة كمعدلات الأداء أو الإنتاجية، أو من خلال نسب الغياب، والحوادث والإصابات، والفصل من العمل، ومعدلات دوران العمل..الخ[1].

أما فيما يتعلق ب" العدالة" فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية. إذ كلما روعيت العدالة في أمور التوظيف، والتدريب والتقييم والحوافز. كلما أدى ذلك في النهاية إلى رضاء العاملين.

فإن العدالة يمكن قياسها من زاويتين هما: المشروع والعاملين.إذ تستطيع المشروع تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحابات في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم، وفي الجانب الآخر نستطيع الحكم على عدالة المشروع من خلال ملاحظة نسب التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل.

5. تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة:

- إن تخطيط الموارد البشرية يساعد المشروع في معرفة العدد المطلوب كماً ونوعاً وفي فترة الخطة.
- هو تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة كماً ونوعاً وتدبيرها خلال فترة زمنية مستقبلية بما يضمن تحقيق أهداف المشروع بكفاءة عالية.

(1) زياد سليم رمضان" أساسيات فالإدارة المالية"، عمان ، دارصفاء للنشر والتوزيع، 1996، ص 96.

ما هي الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تخطيط الموارد البشرية:

أ. تأمين الاحتياجات من العمال في الوقت المناسب.

ب. تخطيط وضبط الترقيات والتغييرات الوظيفية (كالاستقالة والتقاعد).

ج. تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازنات الخاصة بها.

د. الإعداد الجيد للاستقطاب والاختيار والتعيين.

هـ. مواجهة الاحتمالات الفنية والتقنية والاجتماعية، كتغيير في الآلات مثلا.

و. إعادة توزيع العمالة في المنشأة ككل.

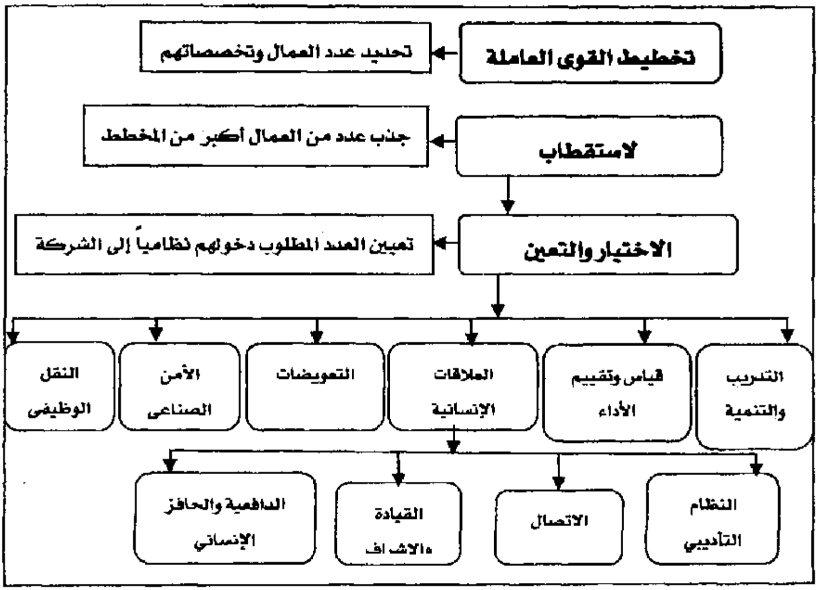
6. الاختيار والتعيين (الاستقطاب):

6.1 الاستقطاب(التعين).

1) تعريف الاستقطاب:

إنه عمل أو نشاط، تقوم به إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل للاختيار بينها لشغل وظائف شاغرة ، وفق المواصفات التي تحددها المشروع[1].

(1) مركز اليمامة للتنمية الإدارية،" تخطيط الموارد البشرية"، كلية اليمامة، 2006ص115.



2) مصادر استقطاب الموارد البشرية في المشروع:

تعريف مصدر القوى العاملة" بأنه ذلك المكان أو الجهة التي يمكن منها الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية اللازمة لها[1].

تتمثل مصادر الاستقطاب في مصدرين أساسيين هما:

1. المصادر الداخلية.
2. المصادر الخارجية.

(1) د. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي" ط1، 2005 م، دار وائل للنشر – عمان – الأردن.، ص120-121.

❖ المصادر الداخلية:

إن المشروع يمكنه أن يشغل الوظائف عن طريق الأفراد العاملين بها أي من سوق العمل الداخلي وذلك عن طريق النقل، والترقية،.....الخ.

ولضمان فعالية عملية الاختيار من المصادر الداخلية لا بدّ من توافر بيانات ومعلومات من سجلات الأفراد عن[1]:

1) مستوى الخبرات.
2) المؤهلات.
3) السن.
4) مدة الخدمة.
5) مستوى الأداء الحالي وإمكانياته أو الصلاحية لشغل الوظائف في مستوى أعلى مستقبلاً.

أ. المصادر داخلية:

الترقية: أي نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة.

مزايا الاعتماد على المصادر الداخلية:

- الاستفادة من خبرات العاملين، ومعرفتهم بنظام المشروع.
- توفر كل المعلومات المتعلقة بالعاملين، وبالتالي الحكم على قدرة وكفاءة العامل (الذي تعرفه أفضل من الذي تتعرف عليه).
- حفز العاملين وخاصة في حال الترقية.
- وضوح المستقبل الوظيفي أمام العاملين، لأنهم يأملون بالترقية، أو على الأقل عدم الاستغناء عنهم.

(1) د. نفيسة محمد باشري، د. مصطفى مصطفى كامل، مرجع سابق، ص80.

- تخفيض تكلفة البحث والاستقطاب.

عيوب الاعتماد على المصادر الداخلية.

- عدم القدرة على تلبية كل متطلبات الشركة من المصدر الداخلية.
- عدم قدرة الشركة على تأمين دم جديد(عناصر جديدة).
- تكوين تنظيمات غير رسميه تعطى صلة القرابة والعلاقات الشخصية اهتماما أكبر من الأداء الفعال.
- يتطلب الاستقطاب الداخلي وضع برنامج شامل للتدريب ولتخطيط المسار الوظيفي، وهذا ما لا تستطيع الشركات الصغيرة القيام به.
- إن الافتراض بأن العاملين الحاليين تتوفر لديهم القدرات والاستعدادات والخبرات الكافية للاستغناء عن سوق العمل هو افتراض غير صحيح في كثير من الحالات، لأن التطورات السريعة التي تحدث في بنية الشركة تفرض عليها الاستفادة من العمالة الخارجية (من خارج الشركة) ومن خبراتها ومؤهلاتها.

❖ المصادر الخارجية:

أهم مصادر الاستقطاب الخارجي ما يلي:

1) الوكالات المتخصصة في الاستقطاب للوظائف التنفيذية العليا.

فائدة هذه الوكالات المتخصصة:

- قدرتها على الاتصال بمرشحين للوظائف العليا – من خلال قاعدة البيانات لديها وشبكة علاقاتها – أثناء وجود هؤلاء في أماكن عملهم في منظمات أخرى.
- وقد يؤدى ذلك إلى توفير نفقات كثيرة كانت ستتحملها المنظمة في حالة الإعلان عن الوظيفة الشاغرة بالطرق التقليدية.

2) شركات أو وكالات التوظيف:

1. شركات حكومية.
2. شركات تدار من خلال منظمات غير حكومية.
3. شركات خاصة.

3) أجهزة ومكاتب العمل الحكومية:

تشرف على هذه الأجهزة وزارة العمل، حيث تقوم بحصر طالبي العمل، وتتصل بالمنشآت لمعرفة احتياجاتها، وتلعب دور الوسيط بينهم.

4) مكاتب التوظيف الخاصة:

تقوم هذه المكاتب بحصر الباحثين عن العمل، وإمداد الشركات بحاجتها من المؤهلين وغير المؤهلين.

5) مكاتب الاستخدام المؤقت:

وتنحصر مهمتها بإيجاد فرص عمل موسمية ومؤقتة للأنشطة التي تتطلب ذلك (مواسم زراعية سياحية...).

6) الغرف التجارية والصناعية والمهنية:

وهي عادة ما تستخدم الوسائل المتوفرة لديها، من اجتماعات ولقاءات وندوات ومجلات وغيرها لعرض احتياجات الشركات من العمالة، وبالعكس أيضاً لعرض ما هو متوفر لديها من هذه العمالة.

7) الجامعات والمؤسسات التعليمية والكليات:

زاد الاعتماد على هذا المصدر بعد الحاجة إلى مهارات وكفاءات محدده، حيث تتصل الشركات في نهاية العام مع هذه الجهات لاستقطاب المتفوقين وترغيبهم بالعمل لديها.

8) الإعلان:

يمكن استخدام مختلف وسائل الإعلان، من أجل استقطاب الأفراد اللازمين، إن من أهم هذه الوسائل الإعلان في الصحف والمجلات وكذلك في التليفزيون والانترنت.. وكلها وسائل فعاله لاستقطاب العمالة.

ومن الأهمية بمكان أن يتم تصميم الإعلان والكراس بشكل جيد يثيرا لانتباه Attention.

الاهتمام Interest الرغبة Desire الفعلAction وان يتضمنا معلومات اساسية هي:

- اسم المنشأة.
- عنوان المنشأة.
- أسماء الوظائف الشاغرة.
- تعريف بالوظائف الشاغرة، ولمحة موجزة عن مهامها ومسؤولياتها.
- مواصفات شاغلي الوظائف (المؤهل العلمي – الخبرة – التدريب..الخ).
- كيفية التقدم للعمل.
- موعد تقديم طلبات التوظيف.
- موعد الاختبارات.المميزات التي تقدم للعاملين في المنشأة.

9) أقرباء وأصدقاء العاملين في الشركة:

في هذه الحالة، يرشح العاملين في الشركة عمالا آخرين من أقاربهم وأصدقائهم ومعارفهم وغالباً ما يؤدى ذلك إلى نتائج غير مرضيه، خاصة بالنسبة للمهارات والاختصاصات النادرة.

10) الطلبات المباشرة للعمل:

- يقوم الباحثون عن العمل بتقديم طلبات برغبتهم في العمل مباشرة إلى المنظمة.
- حسن معاملة من يتقدم بنفسه بطلب للعمل.
- تمكينه من ملأ استمارة طلب للتوظف.
- إجراء مقابلة قصيرة له مع مختص من إدارة الموارد البشرية.
- ثم تخزين هذه البيانات، واللجوء إليها عند فتح باب التعيينات بالمنظمة.

11) الاستقطاب من خلال الإنترنت:

المزايا:

- تحقيق وفر في النفقات مقارنة بأسعار الإعلان في الجرائد اليومية.
- إعلان الوظائف على الشبكة قد يستمر في جذب طالبي الوظيفة لمدة زمنية ممتدة
- توليد رد فعل أسرع، فطالب الوظيفة باستطاعته ملء استمارة التقدم للوظيفة وإرسالها إلكترونياً فور ظهور الإعلان على الشبكة.
- باستطاعة مستخدم الإنترنت للاستقطاب إضافة اختبارات أولية للمتقدم للوظيفة كوسيلة مصاحبة لاستمارة طلب التوظف.

السؤال: ما المزايا التي تحققها المنظمة من الاعتماد على المصادر الخارجية لاستقطاب المورد البشري لشغل الوظائف؟

المزايا تتمثل فيما يلي:

- جذب أفراد جدد، يحملون أفكارا جديدة (دم جديد). مما يؤثر على مدى ومستوى الفعالية والكفاءة.
- توظيف أفراد مدربين وجاهزين للعمل، مما يعني تدريب أقل وتكلفة أقل.
- التأمين عند الحاجة، والاستغناء عند انتهاء الحاجة وهذا يوفر للمنظمة ميزة المرونة، وتقليل تكلفة العمل.
- ضمان حسن تنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية ممن يرغبون الانتماء إليها.
- إيجاد التوافق بين متطلبات الوظيفة وبين الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة وبالتالي ضمان وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة بأسلوب علمي.

المآخذ:

السؤال: ما هي السلبيات التي تقلل من الاعتماد على المصادر الخارجية واستقطاب العنصر البشري؟

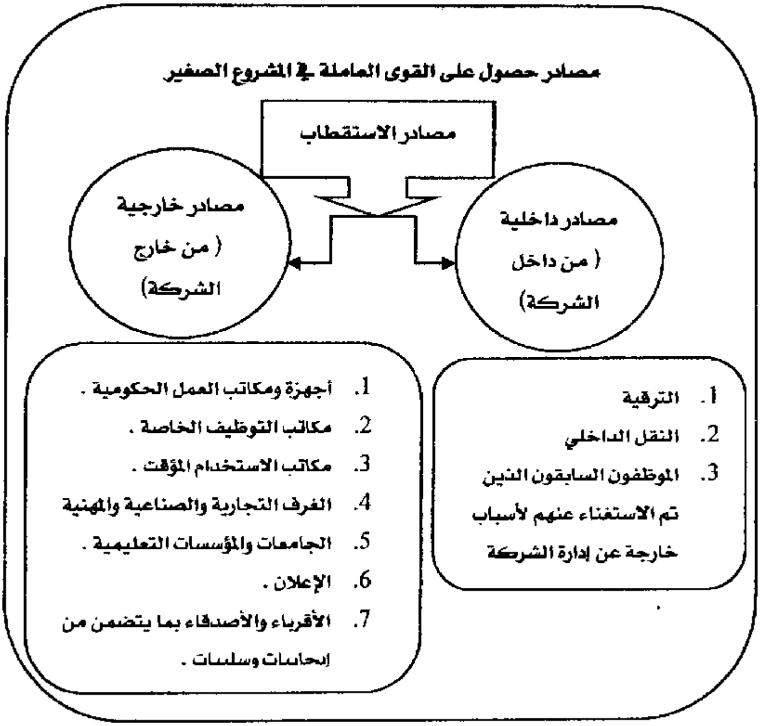
وتتمثل السلبيات فيما يلي:

- هناك احتمال باستقطاب أفراد لا تتوافر فيهم الشروط والمواصفات المطلوبة سواء بسبب الاستقطاب غير السليم أو بسبب الحاجة الشديدة لأفراد جدد.
- يؤثر الاستقطاب الخارجي سلباً على الروح المعنوية للعاملين، مما ينعكس ذلك على مستوى أدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة كما ينعكس إلى ضعف إنتاجيتهم، وإلى احتمال تركهم للعمل، بحثاً عن ظروف أفضل في منظمات أخرى.
- يتطلب بعض الأعباء الإدارية والقانونية.

- ضياع الوقت في البحث والتنقيب في سوق العمل الخارجي عن الكفاءات المطلوبة وقد لا تتوافر مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف التي تتحملها المنظمة.
- ارتفاع تكاليف التهيئة وإعداد العاملين الجدد من المصادر الخارجية.
- مقاومة العمالة الحالية للعمال المستقطبين من الخارج مما يؤثر على مناخ وظروف العمل.
- ظهور تنظيمات غير رسمية بين العمالة الداخلية قد توجه أهدافها وجهودها لهدم التنظيم الرسمي، وقد يؤدي هذا إلى وجود صراعات داخل العمل تهدد تحقيق الأهداف واستراتيجيات المنظمة.

جدول (1): مصادر الحصول على العمالة في المشروعات الأمريكية (علام،1993، ص:330):

مصادر القوى العاملة	نسبة المنشآت التي تعتمد عليه لمصدر وحيد٪	نسبة المنشآت التي تعتمد عليه مصدر اخرى٪
1. مكاتب التوظيف الحكومية	4	14
2. مكاتب التوظيف الخاصة	3	6
3. المدارس والجامعات	5	9
4. اتحادات العمال والنقابات	1	2
5. إعلانات الصحف والمجلات	9	16
6. ترشيحات الأصدقاء والمعارف والعاملين...الخ.	18	28
7. الطلبات الشخصية	19	27
8. مصادر داخلية	9	16
9. اخرى	14	16



6.2 الاختيار Selection:

6.2.1 مفهوم الاختيار هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحاً لشغل الوظيفة. ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وان يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين فالشخص المناسب في المكان المناسب.

6.2.2 خطوات عملية الاختيار:

1) الإعلان عن الشاغر الموجود لدى المنظمة.
2) تلقي الطلبات والسير الذاتية.

3) تصفية الطلبات وحصر المناسب منها.
4) إجراء مقابلات مبدئية.
5) إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل.
6) إجراء المقابلات الرسمية.
7) إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية.
8) القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة.
9) إعداد العاملين (تدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء).
10) تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح .

6.2.3 أدوات الفحص والاختيار:

1. استمارة التقدم للتوظف
2. الاختبارات
3. مراكز التقييم
4. أساليب اختيار أخرى
5. المقابلة
6. مراجعة وفحص خلفية المرشح
7. الفحص الطبي

أولاً: استمارة التقدم للتوظف:

وتعتبر استمارة التقدم للتوظف Application Form هي الخطوة الأولى في عملية الاختيار، وعادة ما نستطيع أن نحصل من هذه الاستمارة على أربعة أنواع من المعلومات:

- تعلم وخبرة المرشح.
- التدرج الوظيفي
- استقرار الموظف في الوظائف السابقة

- معلومات تتيح التنبؤ بمدى احتمال النجاح في الوظائف المستقبلية.

ثانياً– الاختبارات: يجب الانتباه إلى أمرين أساسيين:

1. المصداقية Validity هل يقيس الاختبار ما هو مفترض أن يقيسه؟
2. الثقة Reliability درجة الثقة للاختبار هي مدى ثبات الدرجات التي يحرزها نفس الشخص المؤدى للاختبار عند إعادة اختباره بنفس الاختبار، أو اختبار مثيل له.

اختبارات التوظيف:

اختبارات التوظيف تساعد على التنبؤ بقدرة الشخص وأداءه في المستقبل.

أنواع اختبارات التوظيف:

1. اختبارات القدرة على الإنجاز:

يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في فنون مهنته.

2. اختبارات الشخصية:

يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى الكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة. ومن المعلوم انه من الصعب التنبؤ بدقة الجوانب الشخصية مثل الأمانة والصدق... الخ.

3. اختبارات ميول الشخص وتوجهاته:

يقيس هذا النوع من الاختبارات رغبة وميل الشخص بالقيام بالعمل الذي سيسند إليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل. ويساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميولهم.

4. اختبار الذكاء (القدرات الذهنية):

تقيس هذه الاختبارات القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء فالهدف هو التعرف على مستوى ذكاء الفرد ومقارنته مع المستوى المطلوب للوظيفة.

5. اختبار القدرات:

يقيس هذا النوع من الاختبارات قدرة المتقدم للعمل على التذكر والتعبير والابتكار.

ثالثاً– المقابلات:

تعريف المقابلة: المقابلة هي آلية مصممة للحصول على معلومات من فرد ما من خلال ردود شفهية على استفسارات شفهية.

أما مقابلة الاختيار، فهي آلية اختيار مصممة للتنبؤ بالأداء المستقبلي في الوظيفة بناءً على الردود الشفهية لطالب العمل على الاستفسارات الشفهية الموجهة له.

مقابلات الاختيار والتوظيف:

تعتبر المقابلات إحدى طرق الاختيار والتعيين والتي من خلالها يتم التعرف على مدى صحة ومطابقة المعلومات التي قدمها الشخص من معلومات وخبرات من خلال المراحل التي تمت في عملية الاختيار. وبالمقابلة يتم التعرف على الشخص وصفاته التي قد لا يتم بالطرق الأخرى وبالتالي يمكن اخذ قرار فيما إذا كان الشخص مناسب أم لا.

أنواع المقابلات:

مقابلة التقييم: عبارة عن مناقشة، تلي مرحلة تقييم أداء العامل أو الموظف، تتم بين الموظف والمدير المباشر له لمناقشة ما أحرزه الموظف في تقرير تقييم الأداء وما يمكن عمله لتحسين الأداء المستقبلي.

1) **مقابلة الخروج:** فتتم عادة من قبل إدارة الموارد البشرية فور قرار الموظف بترك العمل لأي سبب كان. وتستهدف مقابلة الخروج التوصل إلى معلومات حول الوظيفة أو ظروف العمل وتقديم تفسير عما دفع الموظف إلى ترك العمل.
2) **مقابلة الاختيار.**

رابعاً – مراكز التقييم الإداري:

خامساً: أساليب اختيار أخرى:

- اختبارات الكذب Polygraph Tests:
- اختبارات تحليل الخط المكتوب Graphology:

سادساً: مراجعة وفحص خلفية المرشح.

سابعاً: الفحص الطبي الشامل للمرشحين للتوظف في المشروع.

7. تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف:

7.1 تصميم الوظيفة:

هو عملية بناء أو تصميم أنشطة العمل المحددة لفرد أو مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف المشروع.

وتتضمن الإجابة عن من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ لماذا؟ كيف؟

7.2 تحليل الوظيفة:

التعرف على ما تؤديه الوظيفة وطرق الأداء والنماذج التي تستخدمها وظروف الأداء ومستوى الأداء المطلوب، بهدف الوقوف على الخصائص والصفات المميزة لكل وظيفة عن الوظائف الأخرى.

7.3 توصيف الوظائف:

عبارة عن كشف يوضح واجبات ومسؤوليات وظروف العمل المحيطة بالوظيفة، والشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة والتي تتعلق بالمؤهل العلمي، والخبرة، والتدريب، والمهارات الذهنية والفنية...الخ.

8. إعداد هيكل الأجور والحوافز في المشروعات الصغيرة:

8.1 تعريف الأجر واهميته:

يشكل الأجر المقابل المادي الذي يحصل عليها العامل في مقابل ما يبذله من جهد في تحقيق أهداف المشروع الصغير. وتعتبر الأجور والرواتب من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد عاقة وطيدة وحسنة بين العاملين والمشروع، فمن المعروف أن درجة رضا ورغبة الفرد عن عمله وحبه للمشروع تتوقف إلى حد كبير على ما

يحصل عليه من أجر أو راتب. لذلك فإن الاهتمام والعناية بوضع خطة أجور ورواتب عادلة وسليمة أمر في غاية الأهمية، لأن معظم الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر، على اعتبار أن الأجر أو الراتب يتوقف عليه المستوى المعيشي والاجتماعي للعاملين.

ويكون هذا الأجر والتعويضات في صورة نقدية أو في صورة مزايا وخدمات ويحدد الأجر مستوى المعيشة ويحكم قدرته الشرائية، ويعتبر عامل رئيسي في ترغيب العاملين وتحفيزهم على مواصلة العمل في المشروع وبذل الجهد لتحقيق أهداف أصحابه. ويشكل الأجر نسبة أساسية من التكلفة الكلية للإنتاج في أي مشروع ولهذا يعتبر الأجور والمكافآت والحوافز التي يحصل عليها العمال أحد المجالات الرئيسية التي يسعى صاحب المشروع إلى إحكام الرقابة عليها لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكلفة.

8.2 أهداف هيكل الأجور:

وهيكل الأجور الفعال يجب يحقق الأهداف التالية:

1) جذب افضل العناصر إلى المشروع.
2) الحفاظ على أفضل العناصر المتوفرة في المشروع.
3) تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء.
4) مكافأة الأداء السابق لفرد.
5) ضمان التنافس في سوق العمل.
6) الحفاظ على عدالة الأجور بين العاملين.
7) تشجيع الأداء المستقبلي للفرد.
8) تخفيض معدل دوران العمل.
9) ان يحدد هيكل الأجور طريقة حساب الأجر وطريقة دفع الأجر بطريقة واضحة ومحددة ومفهومه من قبل العامل.

10) أن تتوافر في هيكل الأجور اتوازن بين فئات الأجور التي يدفعها المشروع مع مستويات الأجور التي تدفعها المشروعات للوظائف المماثلة.

8.3 معايير تحديد الأجور في المشروع الصغير:

يمكن للمشروع الصغير استخدام المعايير التالية لتحديد الأجور[1]:

1) الأداء.
2) الجهد.
3) الأقدمية.
4) المؤهل العلمي والخبرة.
5) مستوى صعوبة الوظيفة.
6) المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق.

8.4 ما هي أهم العوامل التي يجب على صاحب المشروع أن يراعيها عند تصميم هيكل الأجور والحوافز:

- مستوى الأجور السائدة في الصناعة مجال عمل المشروع والمنطقة المحيطة بالمشروع.
- القدرة المالية للمشروع على السداد.
- مستوى تكاليف المعيشة في المنطقة.
- تشريعات وقوانين العمل.

(1) صلاح الدين عبد الباقي ودكتور عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد، الاسكندرية، المكتب العربي الحديث، 109، 1988- 210.

8.5 ما هي اهم الطرق التي يمكن لصاحب المشروع الصغير أن يستخدمها في سداد أجور العاملين؟

هناك طريقتان لدفع الأجور العاملين في المشروعات الصغيرة هما[1]:

أ. الأجر الزمني.
ب. الأجر حسب الإنتاج.

1) الأجر الزمني:

يدفع الأجر الزمني للفرد على أساس وحدات من الزمن قد تكون ساعة أو يوماً أو شهراً أو الارتباط بعملية معينة كما في قطاع المقاولات والإنشاءات، وفي هذه الطريقة يدفع الأجر للفرد ليس على أساس كمية الإنتاج أو حجم العمل بل على أساس الزمن الذي يعمله ولا يتغير بتغير الإنتاج.

وبمقتضى هذه الطريقة يجب أن يزيد إنتاج العاملين في المتوسط عن الحد الأدنى، فلذلك يحصل صاحب العمل على إنتاج إضافي بأقل تكلفة ممكنة.

مزايا هذه الطريقة:

1. سهولة حسابها.
2. أقل تكلفة للمشروع.
3. توفير نوع من الاستقرار والأمان للعاملين في مقدار الدخل الذي يحصلون عليه.
4. تتيح الفرصة لتمييز الأقدامية بين العاملين بدفع أجور أعلى مما يكون لها تأثير على معنويات الأفراد وزيادة إنتاجيتهم.

---

(1) د. نفيسة محمد باشري، ودز مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 128 وما بعد..

عيوبها:

1. انخفاض إنتاجية العامل نتيجة للتباطؤ والتواكل لأنه سيحصل على الأجر سواءً أنتج أم لم ينتج.
2. لا تميز بين العامل الماهر وغي الماهر.
3. عدم توفر الحافز لتشجيع العاملين على بذل مزيد من الجهد لتحسين مستوى الأداء .
4. ارتفاع تكلفة الإنتاج نتيجة لسوء استغلال الوقت الأساسي للعمل،فهناك جزء من الوقت ضائع في فترات الراحة الإجبارية أو الاختيارية وعند حضور وانصراف العاملين وما شابه ذلك.

2) الأجر حسب الإنتاج:

وفقاً لهذه الطريقة يتم دفع الأجر حسب كمية الإنتاج أي حجم العمل وتستخدم هذه الطريقة في الحالات التالية:

1. سهولة قياس إنتاجية الفرد.
2. الارتباط بين الجهد المبذول وكمية الإنتاج.
3. التركيز على كمية الإنتاج بدرجة أكبر وكمية الإنتاج
4. عدم وجود إشراف سليم.

مزايا هذه الطريقة:

1. تحفيز العاملين على الإنتاج.
2. تقليل تكاليف الإشراف والملاحظين.
3. تخفيض نسبة المصروفات الثابتة.
4. يساعدنا في تحديد عناصر تكلفة الإنتاج الحقيقية وبالتالي يسهل عملية التنبؤ بالمستقبل من ناحية والرقابة على عمليات الإنتاج من ناحية أخرى.

5. زيادة حجم الإنتاج وبالتالي تؤدي إلى تخفيض التكاليف.
6. سهولة حساب الأجر.

عيوبها:

1) في بعض الأحيان تكون زيادة الإنتاج على حساب مستوى الجودة.
2) ارتفاع نسبة العادم.
3) ارتفاع نسبة الإنتاج المعيبة والمخالفة للمواصفات.
4) الشعور بعدم الاستقرار والأمان لتذبذب مستوى الدخل.
5) إحداث الضرر بصحة العاملين بسبب الإجهاد في العمل ومقاومة المنافسة من الآخرين للحصول على دخل أعلى.
6) صعوبة فهم طريقة حساب الأجر وبالتالي يؤدي إلى المنازعات المستمرة بين الإدارة والنقابة.

9. مفهوم الدوافع و الحوافز:

9.1 الدافع:

عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجه معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها. هذه الحاجة تولد عن الفرد نوعاً من التوتر تدفعه إلى سلوك معين يسد هذا النقص.

9.2 الحوافز:

عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل.

10. التدريب والتنمية للموارد البشرية في المشروع الصغير:

10.1 تعريف التدريب:

التدريب يعتبر نشاط حيوياً في تنظيمات العمل ويلعب دوراً هاماً في تحديد الكفاءة والفاعلية.

10.2 ما هي الأسباب التي أدت على الاهتمام بالتدريب وتنمية العنصر البشري في المشروعات الصغيرة؟

1. ضرورة تدريب العاملين الجدد وإلمامهم بطبيعة العمل ومستوياته والمهارات اللازمة لأدائه بكفاءة عالية.
2. تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة.
3. التطور التكنولوجي في أساليب العمل.
4. زيادة إنتاجية الفرد.
5. التخفيف من الإشراف المباشر.
6. الحد من الحوادث وإصابات العمل.
7. رفع كفاءة الاستخدام للموارد البشرية وذلك عن طريق حسن الاستثمار للموارد البشرية المتاحة.
8. زيادة الاستقرار والمرونة في التنظيم.

10.3 أهداف التدريب والتنمية في المشروعات الصغيرة:

يمكننا أن نحدد أربعة أهداف أساسية ورئيسية يسعى نشاط التدريب والتنمية إلى تحقيقها، وهذه الأهداف ما يلي:

1) إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.

2) إكساب الفرد انماطاً واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
3) تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
4) إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقي في السلم الوظيفي بشكل مناسب، لتسليمهم مناصب أو أعمال ذات مسؤوليات أكبر في المستقبل.

10.4 فوائد التدريب والتنمية في المشروعات الصغيرة:

1) زيادة حجم الناتج وتحسين جودته وتخفيض النفقات وتقليل الإسراف والضياع في مواد العمل وناتج الأداء، والتوفير في وقت وجهد العاملين في أداء سليم وفعال.
2) يساهم التدريب في التقليل من معدلات دوران العمل ومعالجة بعض المشكلات الناجمة عن التأخر والانقطاع عن العمل وتخفيض نسبة الإصابات والشكاوي والمنازعات.
3) يؤدي التدريب إلى إتاحة الفرص باستخدام أفضل لوسائل العمل وتقليل نفقات الصيانة والإصلاح نتيجة تدريب العاملين على كيفية استخدام الآلات والمعدات والتجهيزات.
4) يساهم التدريب في تحسين العلاقات بين العاملين والمشرفين وبين المشروع والفئات التي تتعامل معه سواءً أكانت هذه الفئات موردة أم مستوردة.
5) يخلق التدريب الشعور بالرضا عن العمل لدى الأفراد.

10.5 طرق التدريب:

وتعمد هذه الطرق على ما يلي:

1) أهداف برامج التدريب.
2) قدرات وإمكانيات المدربين والأفراد المتدربين، عدد المتدربين المحدد.
3) عامل الوقت.
4) تكاليف التدريب.

11. الصحة والأمن الصناعي وحوادث العمل في المشروعات الصغيرة:

إن عناية المشروعات الصغيرة بالرعاية الصحية وسلامة العاملين عملية أخلاقية واقتصادية في آن واحد، فإن الإدارة الجيدة والمشروع الجيد هي التي تتمنى للعاملين فيها الصحة والسعادة لا المرض والتعاسة. ومن وجهة نظر أخرى فإن الأمراض والحوادث تعوق الإنتاج وتوقفه ويقود المشروع إلى خسائر ويحملها تكاليف باهظة.

11.1 مفهوم وأهمية السلامة المهنية Safety concept:

ويشير مفهوم السلامة Safety concept: إلى جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها الإدارة في المشروع ما بهدف حماية جميع عناصر الإنتاج فيها من الضرر والحوادث ، وفي مقدمة هذه العناصر يأتي العنصر البشري الذي تعمل إدارات المشروع على حمايته من إصابات العمل وأمراض المهنة.

ويعد موضوع توفير الأمن والحماية للعاملين في مكان العمل من المواضيع الهامة التي لها تأثير كبير على معنويات الأفراد وإنتاجيتهم من جهة، وعلى تكلفة العمل ومعدل دورانه من جهة ثانية، فالفرد يشعر بأن المشروع يسعى جاهدةً لحمايته من أخطار مهنته التي يمارسها وأن حياته مهمة جداً بالنسبة لها، أما بالنسبة لتكلفة العمل ومعدل دورانه فيمكن القول بأن المنشأة توفر على نفسها تكلفة مرتفعة جداً تؤثر على ربحيتها إيجاباً وتتمثل هذه التكلفة بنواحٍ عديدة منها: التكاليف الطبية، تكاليف الوفاة ودفع التعويضات، تكلفة إصابات العجز، تكلفة ترك العمل وخسارة أفراد مؤهلين والبحث عن أفراد آخرين لتعويض الأفراد الذين خسرتهم المنظمة بسبب الوفاة والعجز والاستقالة. وبالتالي فإن موضع الصحة والسلامة المهنية ذو أهمية كبيرة لما له من تأثير على الدخل القومي، ويمكن أن نشير إلى أن الأخطار المهنية لا تصاحب الأعمال الصناعية فقط، بل تكون مصاحبة للأعمال الإدارية والمكتبية، وتكون في بعض الأحيان ذات خطورة كبيرة أكبر من مخاطر الأعمال الصناعية، فضغوط العمل والإرهاق والتعب الذهني قد تؤدي في

بعض الأحيان إلى أزمات قلبية، وارتفاع ضغط الدم، الصرع، آلام الظهر، ضيق التنفس، ضعف البصر وما شابه ذلك.

ويمكن تلخيص الفوائد التي نجنيها من خلال توفير الصحة والسلامة المهنية للأفراد العاملين في المشروع الصغير بما يلي:

1. ارتفاع الروح المعنوية من خلال الشعور بالأمان والطمأنينة.
2. انخفاض عدد الإصابات والعجز والحوادث الأخرى.
3. انخفاض معدل دوران العمل والمحافظة على أفراد القوى العاملة وعدم تركها العمل.
4. انخفاض تكلفة العمل.

11.2 أهداف الأمن الصناعي:

من التعريف للأمن الصناعي يعكس لنا ثلاثة أهداف أساسية للأمن الصناعي تتجسد في بيئة العمل والعامل والعلاج، وفيما يلي توضيح لها:

أ. **بيئة العمل:** ضرورة توفير وسائل الأمن والصحة والوقاية في بيئة العمل بالطريقة التي تقي الموظفين أخطار العمل وظروفه. وتشير بيئة العمل إلى عوامل الإضاءة والضوضاء والرطوبة والتهوية والإشعاعات والغازات..

ب. **العامل نفسه:** ويتمثل الهدف هنا بضرورة توعية العاملين وتشجيعهم على المحافظة على أنفسهم وإتباع شروط وتعليمات الأمن الصناعي للوقاية من أخطار العمل.

ج. **العلاج والتأهيل:** ويتمثل هذا الهدف بسرعة علاج وتأهيل ورعاية العامل الذي يصاب بحادثة عمل، وضمان عودته إلى عمله السابق كلما أمكن ذلك. كما يتضمن هذا الهدف أيضاً ضمان دخل مناسب للعامل المصاب طلية مدة علاجه وتأهيله.

الفصل الثامن عشر

الرقابة وتقويم الأداء في المشروعات الصغيرة

الفقرة الأولى : الرقابة والمتابعة في المشروعات الصغيرة.

1. مفهوم وأهمية الرقابة في المشروعات.
2. خطوات العملية الرقابية في المشروعات.
3. أنواع الرقابة:
4. شروط النظام الرقابي الفعال في المشروعات الصغيرة.

الفقرة الثانية: تقويم الأداء في المشروعات الصغيرة.

1. مفهوم تقويم الأداء وأهميته.
2. ميادين الأداء الأساسية في مشروعات الأعمال.

الرقابة وتقويم الأداء في المشروعات الصغيرة

الفقرة الأولى: الرقابة والمتابعة في المشروعات الصغيرة:

1. مفهوم وأهمية الرقابة في المشروعات.
2. خطوات العملية الرقابية في المشروعات.
3. أنواع الرقابة:

3.1 أنواع الرقابة من حيث الأجهزة التي تمارسها.
3.2 أنواع الرقابة من حيث مجالاتها.
3.3 أنواع الرقابة من حيث تأثيرها على أنشطة المشروع.
3.4 من حيث طبيعة الرقابة.

4. شروط النظام الرقابي الفعال في المشروعات الصغيرة.
5. أساليب الرقابة:

- الكفاءة الإنتاجية.
- المسار الحرج.
- أسلوب تقويم ومراجعة البرامج (بيرت).
- الموازين التخطيطية.
- تحليل العلاقة بين الحجم والتكلفة والربح.
- تحليل النسب المالية.
- تحليل عناصر التكلفة.

الفقرة الثانية: تقويم الأداء في المشروعات الصغيرة.

1. مفهوم الأداء.
2. مفهوم تقويم الأداء وأهميته.
3. ميادين الأداء الأساسية في مشروعات الأعمال.

الرقابة وتقويم الأداء في المشروعات الصغيرة

الفقرة الأولى: الرقابة والمتابعة في المشروعات الصغيرة:

1. مفهوم وأهمية الرقابة في المشروعات الصغيرة:

يقصد بالرقابة Control هي" ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي يحققه المشروع في تحقيق أهدافه، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ والتي تحتاج على عناية واهتمام أكبر"(Lorange &et.Al.1986).

ويستدل من هذا المفهوم إن العمليات الرقابية إنما تتطلب قيام الإدارة بمتابعة جانبين أساسين هما: جانب الأداء والتنفيذ داخل المشروع، وجانب البيئة التنافسية والخارجية له ومعرفة اتجاهات التغيير المحتملة، وذات التأثير الاستراتيجي على عمليات ومستقبل المشروع.

أما عالم الإدارة العامة الفرنسي هنري فايول فإنه يعطي للرقابة أهمية واهتماماً خاصاً، ويعرفها بأنها:"التحقق من أن كل شيء قد تمّ طبقاً للخطة التي اختيرت، والأوامر التي أُعطيت، والمبادئ التي أُرسيت، بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات، حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى"[1].

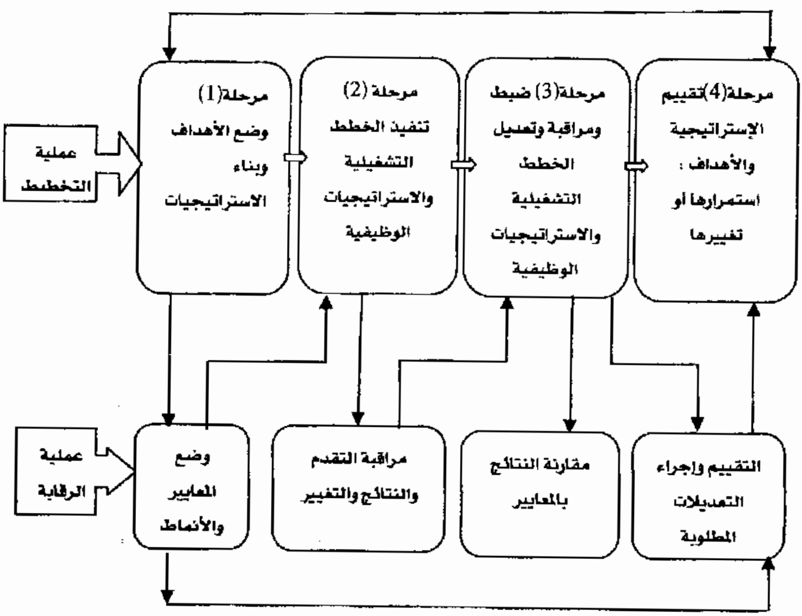
وتعتبر الرقابة من أهم حلقات سلسلة العملية الإدارية، وتأتي استكمالاً للعناصر الإدارية الأخرى، وتنبع أهميتها من الدول الذي تقوم به في كافة المنظمات الكبيرة والصغيرة على حد سواء، وتهدف إلى التأكد من أن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة، ومن ثم فهي تنطوي على وضع الأهداف والمتابعة، وقياس الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل الأنشطة التنظيمية تجاه تحقيق الأهداف

(1) عبدالغني عبد الله بسيوني، أصول علم الإدارة العامة، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1980.

الموضوعة، كما تهدف الرقابة إلى التأثير على سلوك الأفراد العاملين ، وتوجيههم لتحقيق الأهداف الموضوعة.

وترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط، فمن خلال التخطيط– مثلاً– يتم تحديد المعايير التي على أساسها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط. كما أن الكثير من أساليب التخطيط تُستخدم كأساليب للرقابة في الوقت نفسه بالإضافة إلى ذلك فإن الإجراءات التصحيحية قد تتطلب إعادة النظر في مستويات الأداء، ومن ثم، فإن الأمر قد يتطلب إعادة التخطيط. وهكذا نجد أن الرقابة والتخطيط لا يستخدم أحدهما من غير الآخر[1] انظر الشكل التالي:

الشكل رقم (1 – 18) يوضح العلاقة بين التخطيط والرقابة:



(1) عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال، وظائف الإدارة،1993.

مما سبق نجد أن لوظيفة الرقابة أهمية بالغة في كافة المستويات الإدارية، وفي مختلف النشاطات الإدارية في المشروع، (التخطيط، والتنظيم، وتفويض السلطة، والاتصال، والأفراد، واتخاذ القرارات...).

إن مضمون الرقابة هو متابعة تنفيذ الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف المشروع والتأكد من أن الخطط تنفذ وفقا لما هو محدد من قبل، ويعتمد في ذلك على المعايير التي تستخدم كعلاقات لاختبار النتائج الفعلية والتأكد من انجاز الأفرادالقائمين بالتنفيذ الفعلي حسب الخطة المرسومة. وتستلزم الرقابة وضوح الأهداف والخطط وتوافر وسائل الاتصال الفعالة كأساس لحسن فهم الأهداف والخطط الرئيسية للمشروع.

ويثار هنا تساؤل: هل الرقابة هي تقييم الأداء؟

يوجد تشابه كبير بين كل من الرقابة وتقييم الأداء. فالرقابة تبدأ مع عملية تخطيط الأهداف المرجو تحقيقها. وتسير مع التنفيذ لمتابعة الأحداث الفعلية ومقارنتها بالمخطط مقدما، وتمكن من اكتشاف الانحرافات التي تحدث أثناء التنفيذ (وقد تتخذ إجراءات مصححة خلال التنفيذ).

أما تقييم الأداء فيهتم بتحليل الانحرافات التي حدثت ومعرفة مسبباته وتحديد المسئول عنها، وعليه يعتبر تقييم الأداء أكثر شمولا من الرقابة، حيث أنه يسير في نفس اتجاه الرقابة ثم يزيد عنها في عملية تحليل النتائج، بل أن الرقابة ذاتها تعد مرحلة من مراحل تقييم الأداء.

2. خطوات العملية الرقابية في المشروعات الصغيرة والكبيرة:

تتكون العملية الرقابية في المشروعات الصغيرة والكبيرة وفي جميع المستويات الإدارية في المشروعات المختلفة من أربع مراحل أساسية وهي: (عمر وصفي عقيلي،2005، ص263).

- تحديد المعايير.
- قياس الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء بالمعايير.
- التقييم واتخاذ القرارات.

3. انواع الرقابة: (الفارس،1987– 1988، ص93 وما بعد):

وأهم هذه الأنواع:

3.1 انواع الرقابة من حيث الأجهزة التي تمارسها:

3.1.1 الرقابة الداخلية: يقصد بالرقابة الداخلية تلك التي تقع ضمن نطاق مسؤوليات الإدارة، والعاملين بالمشروع، بهدف التعرف ما يجري أثناء التنفيذ وضمان تحقيق النتائج المرغوبة. ومن مهام الرقابة الداخلية مقارنة النتائج المحققة فعلاً مع ما أريد لها أن تكون. وبذلك تأخذ الرقابة الداخلية شكلين مميزين: متابعة الأداء وتقويم الأداء.

وتشمل الرقابة الداخلية مراقبة الأنظمة المالية والمحاسبية والقانونية المعمول بها، ومراقبة النشاط الاقتصادي في المشروع لتحديد مدى كفاءة هذا النشاط وهل يسير وفق معايير ومؤشرات الخطة.

3.1.2 الرقابة الخارجية: وهي تلك الرقابة التي تمارسها هيئات وأجهزة – عامة أومتخصصة– تعمل خارج المشروعات للوقوف على كيفية استخدام الموارد ومدى مساهمة المشروع في تحقيقي الأهداف الاقتصادية القومية.

واهم الهيئات والأجهزة التي تمارس الرقابة الخارجية هي:

أ. الهيئات الاقتصادية العليا.

ب. رقابة الأجهزة المالية والمصرفية.

ج. الرقابة الإدارية.

3.2 انواع الرقابة من حيث مجالاتها:

3.2.1 **الرقابة المستندية:** تهدف الرقابة المستندية التأكد من أن تصرفات المشروع وأعمالها تتم وفقاً للأنظمة والقوانين والتعليمات النافذة. وكشف الأخطاء والانحرافات الناجمة عن التقيد بتلك الأنظمة والقوانين.

3.2.2 **الرقابة الاقتصادية:** تعني الرقابة الاقتصادية متابعة تنفيذ الخطة وتقويم نتائجها على نحو يضمن أن أداءالأنشطة الاقتصادية واستخدام الموارد يتمان باعلى درجة من الكفاءة.

3.3 انواع الرقابة من حيث تأثيرها على انشطة المشروع:

3.3.1 **الرقابة السابقة:** وهي الرقابة التي تتم قبل تنفيذ الأنشطة.بحيث تنظم سير العمل في الجوانب الإدارية والاقتصادية والفنية للمشروع.

3.3.2 **الرقابة الجارية:** تهتم الرقابة الجارية بتتبع مسار التنفيذ بقصد تصحيح الانحرافات السلبيةحين ظهورها فوراً وحشد الاحتياطات والإمكانيات المكتشفة أثناء التنفيذ.

3.3.3 **الرقابة اللاحقة:** وهي تلك الرقابة التي تقوم بتحديد النتائج النهائية المحققة بعد انتهاء التنفيذ.بحيث تنصب على أكثر المؤشرات عمومية في تقويم نشاط المشروع.

3.4 من حيث طبيعة الرقابة:

3.4.1 رقابة إدارية: ويتم من خلالها تقييم أداء الإدارة ومدى تطبيقها للوائح والأنظمة وسلامة عملية اتخاذ القرارات (تقييم الوظائف).

3.4.2 رقابة مالية: يقصد بها التأكد من أن الأموال يتم استخدامها طبقاً للأهداف المحددة مسبقا، بمعنى أن الاحتياجات المالية وفرت في الوقت المناسب ومن المصدر المناسب. وبالشروط المحددة.

3.4.3 رقابة شاملة: وتشتمل على:

1. رقابة مالية.
2. ورقابة إدارية.
3. رقابة الكفاءة والفعالية:

- يقصد بالكفاءة: الاستغلال الأمثل للموارد (أقل تكلفة، أكثر إنتاجية، أقل وقت).
- يقصد بالفعالية: مدى تحقيق الأهداف المخططة (وهي افضل أنواع الرقابة).

4. شروط النظام الرقابي الفعال في المشروعات الصغيرة:

حتى يكون النظام الرقابي في المشروعات الصغيرة فعّالاً ويحقق الأهداف التي وجد من أجلها، لا بدّ من أن يتوافر به الشروط التالية: (ميّا وبرهوم،2007،ص ص389-391):

1) التلاؤم مع طبيعة النشاط الذي يمارسه المشروع: يجب أن يكون النظام الرقابي الفعال المطبق متناسباً من حيث الحجم ومن حيث نوعية المهام المكلف بها مع طبيعة النشاط الاقتصادي الذي يمارسه المشروع، فالمشروع الصغير يختلف عن المشروع الكبير من حيث عدد العاملين ومن حيث طبيعة النظام إن كان زراعي أم تجاري..الخ.

2) الكفاءة: أي يجب أن يتمتع أجهزة الرقابة بالكفاءات والمؤهلات المطلوبة عند القيام بعملية الرقابة بالشكل الأمثل.

3) الدقة: يجب أن يقدم النظام الرقابي معلومات دقيقة عن واقع عملية التنفيذ والانحرافات التي تحدث، إذ كلما كانت المعلومات دقيقة ومعبّرة عن حقيقة الواقع، ساعدت متخذ القرار في المشروع على اتخاذ قراراتهم بكفاءة وفاعلية، وبالتالي أسهمت هذه القرارات في حل المشكلات التي تقع في المشروع.

4) السرعة في اتخاذ القرارات في التوقيت المناسب: أي هو التوقيت الذي يسمح للجهات المعنية باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات قبل أن تستفحل، ويتحمل المشروع الخسائر التي تنجم عن هذه الانحرافات،لأنه مهما كانت المعلومات دقيقة فإذا لم تصل في الوقت المناسب لا فائدة منها.

5) الشمولية: يجب أن يشمل النظام الرقابي كافة الأنشطة في المشروع.

6) الاقتصادية: إن النظام الرقابي الفعال هو النظام الذي يؤدي مهمته بأقل ما يمكن من التكاليف.

7) المرونة: يجب أن يتصف النظام الرقابي الفعال بالمرونة التي تسمح له بالتلاؤم مع المتغيرات التي تستجد سواء أكانت متغيرات داخلية أم متغيرات تعود إلى البيئة الخارجية.

8) تصحيح الانحرافات: أي تصحيح الأخطاء والانحرافات بالسرعة القصوى، وقبل أن تستقر ويتحمل المشروع النتائج السيئة التي تترتب عليها.

5. أساليب الرقابة (الفارس،1988، ص،126):

هنالك عدة أساليب رقابية يتم فيها استخدام المعايير الرقابية، من اهمها:

1) الكفاءة الإنتاجية.

2) والمسار الحرج.

3) وأسلوب تقويم ومراجعة البرامج.

4) والموازين التخطيطية.

5) وتحليل العلاقة بين الحجم والتكلفة والربح.

6) وتحليل النسب المالية.

7) وتحليل عناصر التكلفة وغير ذلك من الأساليب.

سوف نقتصر شرحنا على الفقرات(1-2-3) فقط، لأننا تعرضنا لباقي الأساليب في الفصول السابقة.

5.1 الكفاءة الإنتاجية:

تعكس الكفاءة الإنتاجية للمشروع الصغير مدى فعاليته في استخدام موارده المادية والبشرية والمالية للحصول على أفضل النتائج ويمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية "بأنها العلاقة بين كمية الناتج وحجم النفقات التي استوجبت الحصول على تلك النتائج، أو هي نسبة المدخلات إلى المخرجات محسوبة كنسبة مئوية. والمخرجات إما أن تكون متمثلة بقيمة المبيعات أو قيمة الناتج الإجمالي من السلع والخدمات، أو بقيمة الناتج الصافي، أما المدخلات فهي مقدار النفقات المادية (المواد الولية والمواد المساعدة والوقود والمياه الاهتلاكات...) والبشرية(الأجور والحوافز والمكافآت التي لا تدفع من مخصصات الأرباح).

تعتبر الكفاءة الإنتاجية من أفضل المقاييس المستخدمة لمراقبة استخدام الموارد أو المدخلات فكلما أمكن تحويل المدخلات إلى أقصى ما يمكن من مخرجات – وذلك خلال عمليات التنفيذ– كلما دل ذلك على زيادة في مستوى الكفاءة الإنتاجية.

وللكفاءة الإنتاجية نوعان، هما:

- الكفاءة الإنتاجية العامة.
- والكفاءة الإنتاجية النوعية.

- الكفاءة الإنتاجية العامة = $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \times 100 = ...\%$

- الكفاءة الإنتاجية النوعية= $\frac{\text{المخرجات}}{\text{نوع واحد من المدخلات}} \times 100 = ...\%$

مثـال: فـإذا كانـت قيمــة الإنتـاج لإحـدى المشـروعات في سـنة معينـة /180000دينار/، وبلغت إجمالي التكلفة /150000دينار/بما في ذلك قيمة المواد 90000دينار، والأجور 40000 دينار، و20000 دينارمصاريف أخرى.

المطلوب:

1) أحسب معدل الكفاءة الإنتاجية العامة.
2) أحسب معدل الكفاءة الإنتاجية النوعية.

معدل الكفاءة الإنتاجية العامة=$(180000 \div 150000) \times 100 = 120\%$.

معدل الكفاءة الإنتاجية للمواد=$(180000 \div 90000) \times 100 = 200\%$

معدل الكفاءة الإنتاجية للأجور= $(180000 \div 40000) \times 100 = 450\%$

معدل الكفاءة الإنتاجية للمصاريف الأخرى=$(180000 \div 20000) \times 100 = 900\%$

ويمكـن تحديـد الكفـاءة الإنتاجيـة أمـا بالمقـاييس الكميـة أو بالمقـاييس النقديـة. فالإنتاجيـة الكميـة هـي نسبة مجمـوع كميـات المخرجـات المتجانسـة إلى مجموع كميات المدخلات المتجانسة أيضاً.

والكفاءة الإنتاجية النقدية هي نسبة مجموع قيمة المنتجات والخدمات إلى مجموع قيمة مختلف عناصر الإنتاج.

إن استخدام الكفاءة الإنتاجية كأسلوب رقابي يتطلب إجراء عملية المقارنة وإلا فإن معدل الكفاءة الإنتاجية لا يعني شيئاً في حد ذاته. إن حساب الكفاءة الإنتاجية لعام واحد لا يعطي أي مدلول اقتصادي، على هذا النحو، ولكي تكون الكفاءة الإنتاجية أسلوباً مناسباً للرقابة لا بدّ من مقارنة بين معدلات الكفاءة الإنتاجية، بين أكثر من عام(سنة الأساس وسنة المقارنة) أو بين مخطط ومحقق، أو بين مشروع وآخر (مشابه أو مختلف) من حيث طبيعة النشاط الاقتصادي. حتى نستطيع الحكم على مدى فعالية الكفاءة الإنتاجية في المشروع موضوع الدراسة. يجب حساب أيضاً معدلات النمو بين عام وآخر ،حتى يمكن الوقوف على حقيقة النمو سواءً بالإيجاب أم سلبي. ومن ثم كشف الأخطاء ومن ثم تصحيحها وتقويمها رقابياً وإن حساب معدل الكفاءة الإنتاجية النوعية يعطينا أكثر رقابياً ومدلولاً من معدلات الكفاءة الإنتاجية العامة.

تمرين:

ليكن لديك البيانات التالية المتعلقة بإحدى المشروعات الصغيرة:

إذا توفرت لديك المعلومات التالية عن النشاط الإنتاجي لإحدى الشركات الصناعية خلال فترتين زمنيتين متتاليتين:

أولاً– الفترة الأولى: بلغت حجم الإيرادات الإجمالية/400/ مليون وحدة نقدية. وكان صافي الأرباح /80/ مليون وحدة نقدية.

كما بلغت المدخلات الكلية (التكاليف الإجمالية) /320/ مليون وحدة نقدية موزعة كما يلي:

96 مليون وحدة نقدية أجور.

128 مليون وحدة نقدية مواد خام.

64 مليون وحدة نقدية خدمات مساعدة.

32 مليون وحدة نقدية اهتلاك التجهيزات الرأسمالية.

ثانياً – في الفترة الثانية: وبعد أن قامت الشركة بإعادة هيكلة إدارتها وأساليب إنتاجها، تمكنت من:

1) زيادة إيراداتها الكلية بمعدل 200٪.
2) زيادة أرباحها الصافية بمقدار /16/ مليون وحدة نقدية.
3) تغيير قيمة المدخلات الكلية فأصبحت:

مليون وحدة نقدية أجور، و211مليون وحدة نقدية مواد خام. و211 مليون وحدة نقدية خدمات مساعدة. 141مليون وحدة نقدية اهتلاك التجهيزات الرأسمالية.

المطلوب:

تحليل الإنتاجية مبيناً ما يلي:

1) حجم التغيرات في الإنتاجية الكلية وحساب معدل نموها.
2) التغيرات في الإنتاجية الجزئية.
3) تقديم قراءة اقتصادية للنتائج التي تحصل عليها وتقويمها رقابياً.

حالة تطبيقية:

من المصرف العقاري في مدينة اللاذقية توفرت البيانات التالية عن أداء موظفي المصرف في عامي 2009– 2010:

البيـــان	قســم السـحب	
	2009	2010
عدد المتعاملين مع المصرف	1500	1800
عدد الموظفين الذكور	50	52
عدد الموظفات الإناث	22	20

المطلوب:

1) احسب إنتاجية الموظفين والموظفات لعامي 2009– 2010 ومعدل نموها.
2) تقويمها رقابياً مع التفسير.

5.2 أسلوب المسار الحرج Critical Path:

طريقة المسار الحرج (Critical Path Method (CPM)): هي إحدى الطرق المستخدمة في إدارة المشاريع تم تطويرها من قبل شركة دوبونت الأمريكية في عام 1957 لمعالجة مشكلة إيقاف وحدات الإنتاج للصيانة ثم إعادة تشغيلها. طريقة المسار الحرج طريقة تعيينية حاسمة Deterministic فهي لا تأخذ بعين الاعتبار احتمال اختلاف مدة تنفيذ كل مهمة (ليست كطريقة بيرت مثلاً والتي تعتمد توزيع زمني احتمالي).

يستخدم أسلوب المسار الحرج في تخطيط ومراقبة زمن وتكلفة نشاطات المشروع المرتبطة ببعضها بترتيب زمني بحيث تأخذ تلك الأنشطة شكل شبكة الأعمال يتم خلالها إيجاد المسار الحرج.

طريقة مسار الحرج: وهي طريقة يتم بموجبها تحديد الأنشطة المطلوبة ثم يتم استخدام شبكة لتوضيح العلاقات التتابعية لهذه الأنشطة مع تحديد الوقت الذي تستغرقه. وفي هذه الطريقه يسمى المسار الذي يشمل عدد من الأنشطة الحرجة من بداية المشروع و حتى نهايته بالمسار الحرج وهو أطول مسار.

المسار الحرج هو الذي يشمل عدد من الأنشطة الحرجة من بداية المشروع وحتى نهايته وهو أطول مسار و يعتبر زمن المسار الحرج معياراً رقابياً يستخدم لمقارنة الأداء الفعلي به للكشف عن الانحرافات التي قد تحصل في زمن تنفيذ الأنشطة واتخاذ ما يلزم من الإجراءات.

ويمكن استخدام المسار الحرج في الرقابة بإتباع الخطوات التالية:

1. تحديد نشاطات المشروع المراد تخطيطه ومراقبته.
2. ترتيب الأنشطة في المشروع أو في إحدى وحداته تبعاً لتتابع تنفيذها أي ما هو النشاط السابق – وما النشاط اللاحق؟
3. تتعلق برسم شبكة الأعمال بترتيب الأنشطة بناءً على معطيات الخطوة السابقة.
4. تحديد مسارات الشبكة بغية إيجاد المسار الحرج والذي يعتبر أطول المسارات من حيث الزمن وذلك من بداية المشروع وحتى نهايته.

من مميزاتها:

1) توضح العلاقة بين الأنشطة المختلفة لكل المستويات الإدارية.

2) توفر تفاصيل أكثر من طريقة الأعمدة البيانية.

من عيوبها:

1) الحاجة إلى تجميع بيانات مفصلة.

2) الحاجة إلى عمالة ماهرة لتحليل البيانات.

وفيما يلي مثال تطبيقي يوضح كيفية تصميم شبكة الأعمال، وتحديد الأنشطة الحرجة فيها، وذلك باستخدام الطريقة التقليدية وطريقة الفائض بين الأوقات المبكرة والمتأخرة لبدايات ونهايات الأنشطة المكونة لشبكة الأعمال:

مثــال:

تتم الأنشطة التالية في أحد المصانع الصغرى وفقاً للبيانات التالية:

اسم النشاط	رقم حدث البداية وحدث النهـاية	الوقت المقدر بالأيــام
أ	(2 – 1)	6
ب	(3 – 1)	2

اسم النشاط	رقم حدث البداية وحدث النهـاية	الوقت المقدر بالأيــام
جـ	(5 – 1)	1
د	(6 – 2)	2
هـ	(4 – 3)	4
و	(6 – 4)	5
ز	(6 – 5)	5
ح	(8 – 5)	12
ط	(7 – 6)	3
ى	(8 – 7)	8

والمطلوب:

- إعداد شبكة تصور المشروع بطريقة "النشاط على السهم"؟
- احتساب الأوقات المبكرة والمتأخرة لبدايات الأنشطة ونهاياتها ؟
- بيان ما الأنشطة الحرجة؟

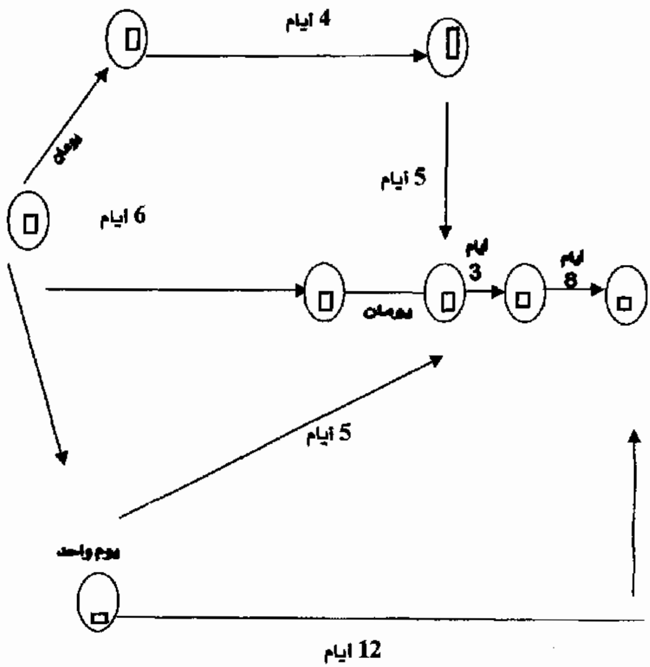
الحل:

أولاً – إعداد شبكة الأعمال لأنشطة المشروع

هناك أسلوبان لرسم شبكات الأعمال – أحدهما يسمى بأسلوب "النشاط على السهم"، والآخر يمثل أسلوباً بديلاً لإعداد الشبكات يسمى "النشاط على الدائرة".

وفي الأسلوب الأول المسمى بالنشاط على السهم"Activity on Arrow"، يعبر كل سهم عن نشاط معين، وتعبر الدوائر عن أحداث (إما بدايات للأنشطة أو نهايات لها). ووفقاً لهذا الأسلوب اتضحت الحاجة إلى استخدام أنشطة وهمية Dummy في حالات متعددة لتوفير الاتساق في الشبكة، ولكن استخدام هذه الأنشطة يعقد في إعداد الشبكة وخاصة عند احتساب المسار الحرج. ومن هنا بدأ الاتجاه لاستخدام أسلوب بديل لإعداد الشبكات يسمى بالنشاط على الدائرة "Activity on Node"، وفيه تعبر الدائرة عن النشاط، وتمثل الأسهم علاقات التتابع بين الأنشطة، كما يشير رأس السهم إلى النشاط التالي للنشاط السابق له مباشرة وهكذا.

وفي مثالنا السابق – نستخدم الأسلوب الأول المسمى بالنشاط على السهم، في إعداد شبكة الأعمال لأنشطة المشروع المذكورة كالتالي:



ولتحديد الأنشطة الحرجة في هذه الشبكة – يستلزم الأمر التعرف على المسارات التي تتكون منها الشبكة الموضحة، وكذلك الوقت المطلوب لتنفيذ الأنشطة الواقعة على كل مسار.

وبفحص الشبكة المذكورة – نلاحظ أنها تتكون من أربعة مسارات كالتالي:

المســـار الأول (1 – 2 – 6 – 7 – 8) = 6 + 2 + 3 + 8 = 19 يوماً.

المســـار الثاني (1 – 3 – 4 – 6 – 7 – 8) = 2 + 4 + 5 + 3 + 8 = 22 يوماً.

المســـار الثالث $(1-5-6-7-8) = 1+5+3+8 = 17$ يوماً.

المســـار الرابع $(1-5-8) = 1+12 = 13$ يوماً.

وحيث ان المسار الثاني $(1-3-4-6-7-8)$ يستلزم وقتاً أطول من اي مسار آخر في الشبكة، إذن فهو المسار الحرج ، ويشير هذا المسار إلى الأنشطة الحرجة التي تحكم بالفعل وقت انتهاء المشروع كله . فبغض النظر عن انتهاء الأنشطة على المسارات الأخرى في الشبكة، إلا أن وجود الأنشطة على المسار الحرج، يعنى أن المشروع كله لن ينتهي إلا بنهاية انشطة هذا المسار الحرج. وعلى ضوء ما سبق يمكن الإشارة إلى المسار الحرج، على أنه أطول المسارات وقتاً في الشبكة.

وفي الحقيقة يتطلب المسار الحرج، أن يتم معرفة أوقات بداية ونهاية كل نشاط. فبالنسبة لكل نشاط يمكن أن نحدد الأوقات الأربعة التالية:

1. الوقت المبكر لبداية النشاط.
2. الوقت المبكر لنهاية النشاط.
3. الوقت المتأخر لبداية النشاط.
4. الوقت المتأخر لنهاية النشاط.

ويعتمد تحديد الوقت المبكر لبداية ونهاية كل نشاط على فكرة "ساعة الصفر" لبداية النشاط الأول في الشبكة، أي ساعة الصفر لبداية المشروع مضافاً إليها الزمن اللازم لتنفيذ كل نشاط عند تحديد الوقت المبكر لنهاية النشاط. وهكذا يتم تحديد الوقت المبكر للبداية والنهاية لكل نشاط في اتجاه امامي Forward Pass حتى نصل إلى نهاية الشبكة، ويكون الوقت المبكر لنهاية آخر نشاط في الشبكة هو وقت انتهاء المشروع كله.

اما الوقت المتأخر لبداية ونهاية أنشطة الشبكة، فيحسب على أساس العمل في اتجاه عكسي Backward لحالة حساب الأوقات المبكرة. ويتحقق ذلك بالبدء

بآخر نشاط في الشبكة ، ويكون الوقت المتأخر لنهايته مساوياً لموعد انتهاء المشروع نفسه. ثم يطرح الوقت اللازم لأداء النشاط من موعد انتهاء المشروع للحصول على الوقت المتأخر لبداية النشاط الأخير، والذي هو الوقت المتأخر لنهاية النشاط السابق له، وهكذا حتى نصل بنفس الطريقة إلى النشاط الأول في الشبكة.

وفي مثالنا السابق – يمكن ترجمة كيفية حساب الأوقات المبكرة والمتأخرة لأنشطة الشبكة، وتحديد المسار الحرج في الجدول التالي:

جدول: الأوقات المبكرة والمتأخرة للأنشطة:

حدث البداية	حدث النهاية	فترة النشاط	الأوقات المبكرة		الأوقات المتأخرة		الفائض
			للبداية	للنهاية	للبداية	للنهاية	
1	2	6	صفر	6	3	9	3
1	3	2	صفر	2	صفر	2	صفر
1	5	1	صفر	1	5	6	5
2	6	2	6	8	9	11	3
3	4	4	2	6	2	6	صفر
4	6	5	6	11	6	11	صفر
5	6	5	1	6	6	11	5
5	8	12	1	13	10	22	9
6	7	3	11	14	11	14	صفر
7	8	8	14	22	14	22	صفر

إذن المسار الحرج يتمثل بـ (1 – 3 – 4 – 6 – 7 – 8) ، وهو المسار الذي لا يوجد للأنشطة الواقعة عليه أي فائض.

وتبدو أهمية فكرة الفائض من أنها تعطى للإدارة حرية الحركة في تحديد مواعيد بداية الأنشطة التي بها فائض، ودون أن يؤثر ذلك على أوقات انتهاء المشروع

ككل. وكذلك فإن الفائض الحر يسمح للإدارة بإمكانية تأخير بداية النشاط، ودون أن يؤثر ذلك على البداية المبكرة للأنشطة التالية مباشرة.

وفي حالات خاصة، قد ترغب الإدارة في الاستفادة من الوقت الفائض، وذلك عن طريق تأخير بداية نشاط معين به فائض. وغالباً ما يحدث في مثل هذه الحالات أن تتأخر بدايات الأنشطة التالية لذلك النشاط، إلا أنه في بعض الحالات، يمكن تأخير بداية نشاط معين دون المساس بتأخير البداية لأي نشاط آخر. وفي هذه الحالة يسمى الوقت الفائض باسم (الفائض الحر Free Slack).

ويتم حساب الفائض الحر وفقاً للقاعدة التالية:

الفائض الحر لأي نشاط =

الوقت المبكر لنهاية النشاط – الوقت الأكثر تبكيراً لأي من بدايات الأنشطة التالية له مباشرة.

وبالنسبة للنشاط ذات حدثي البداية والنهاية (1 – 2) في المثال السابق ، فليس هناك فائضاً حراً له كالتالي:

- الوقت المبكر لنهاية النشاط (1 – 2) = 6 أيام.
- الوقت المبكر لبداية النشاط التالي له مباشرة (2 – 6) = 6 أيام.

إذن الفائض الحر للنشاط (1 – 2) = 6 – 6 = صفر.

وهو ما يعنى أن هذا النشاط لا يمكن تأخيره ، إذ أن في ذلك ما يؤثر على البداية المبكرة للنشاط التالي له مباشرة. وبالطبع فإن الفائض الحر، لا يمكن أن يزيد عن إجمالي الفائض بالنسبة للنشاط.

وعليه، فإن لطريقة المسار الحرج مزايا لا تتوفر لدى الطرق التقليدية الأخرى. ومع ذلك هناك أكثر من طريقة في هذا المجال، وسنحاول الآن مناقشة إحدى هذه الطرق، وهي الطريقة الفنية لتقييم ومعاينة البرامج، والتي تعرف اختصاراً بطريقة بيرت PERT.

5.3 أسلوب تقويم ومراجعة البرامج(PERT):

تشير طريقة بيرت PERT ، والتي تمثل اختصاراً للطريقة الفنية لتقييم ومراجعة البرامج (Program Evaluation and Review Technique)، إلى الأسلوب الذي يمكن الإدارة من تقييم ومراجعة برامج المشروعات الكبيرة واكتشاف افضل السبل للوصول إلى أهداف البرامج بأعلى كفاءة ممكنة.

يستخدم هذا الأسلوب نفس القواعد الأساسية في اسلوب مسار الحرج من حيث خطوات العمل وإجراءات الشبكة. غير أن الاختلاف الرئيسي الذي يميز أسلوب بيرت عن أسلوب المسار الحرج ينحصر في تقديرات الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة. فعند تقدير الوقت اللازم لأي نشاط يستخدم أسلوب بيرت ثلاث قيم (زمن) هي:

الخطوة الأولى: رسم شبكة الأعمال، وتقدير ثلاث قيم للزمن:

1) الوقت التفاؤلي Optimistic:

وهو تقدير لأقل زمن ممكن لإتمام العمل، وأنه من الممكن الوصول إلى هذا الزمن إذا كان حظاً غير عادي قد ساد، وأن كل شيء قد سار في الطريق السليم من أول مرة.

2) الوقت الأكثر حدوثاً Most Likely:

وهو تقدير للزمن العادي الذي سوف يأخذه العمل، وهذا الزمن سوف يحدث غالباً إذا كان العمل سوف يعاد عدة مرات وتحت نفس الظروف.

3) الوقت التشاؤمي Pessimistic:

وهو تقدير لأقصى زمن ممكن للعمل إذا اعترض المشروع صعوبات، وأن حظاً غير عادي من ناحية السوء قد ساد.

الخطوة الثانية: تحديد الوقت المتوقع(ن): ويتم تحديد الوقت المتوقع لكل نشاط من أنشطة الشبكة بتجميع قيم الوقت الثلاث في وقت واحد يكون مساوياً للمتوسط الحسابي المرجع لتلك القيم. وعادة ما يتم حساب الوقت المتوقع وفقاً لطريقة توزيع "بيتا" والمحددة بالقانون التالي:

$$\text{الوقت المتوقع(ن)} = \frac{\text{الوقت المتشائم} + \text{الوقت المتفائل} + 4 \times \text{الوقت الأكثر احتمالاً}}{6}$$

$$\text{ن} = \frac{\text{أ} + 4\text{م} + \text{ب}}{6}$$

ويقوم المسئولون في المصنع بتقدير هذه الأزمنة الثلاثة، وكلما كان التباين Varian كبيراً، كلما دل ذلك على عدم التأكد.

ويحسب التباين كالآتي: $\delta^2 = \left(\frac{\text{الوقت التشاؤمي} - \text{الوقت التفاؤلي}}{6}\right)^2$

$$\delta^2 = \left[\frac{A - B}{6}\right]^2$$

الخطوة الثالثة: تحديد المسار الحرج:

مثال: المطلوب احتساب الأوقات المتوقعة للإنجاز والتباين لكل نشاط وبموجب البيانات التالية:

النشاط	الأوقات المقدرة بالأسابيع		
	أ	م	ب
1- 2	3	4	5
1- 3	1	3	5
2- 4	5	6	7
3- 4	6	7	8

الحل: بتطبيق قانون احتساب الوقت المتوقع للإنجاز النشاط (ن)، وقانون التباين الذي يعكس درجة عدم التأكد للوقت المتوقع نجد:

النشاط	أ+4م+ب	الوقت المتوقع للإنجاز	التباين
1- 2	24	4	4
1- 3	18	3	16
2- 4	36	6	4
3- 4	42	7	4

كما ويمكن استخدام أسلوب بيرت في الرقابة على تكاليف النشطة جنباً على جنب مع رقابة زمن الأداء حيث يتم تخطيط تكاليف الأنشطة بنفس الوقت

الذي تقدر به الأزمنة، اللازمة للتنفيذ، أي أنه يتم حساب وقت تنفيذ البرنامج وكذلك تكاليف التنفيذ وبذلك يتضح على الشبكة معياراً للوقت ومعياراً للتكاليف وبعد أن يتم التنفيذ الوقت الفعلي بالوقت المخطط وكذلك التكاليف الفعلية بالتكاليف المخططة بغية تحديد انحرافات الوقت وانحرافات التكاليف ومن ثم البحث عن أسبابها لتلافيها وتصحيح الأوضاع في الأنشطة التالية. وبذلك أسلوب بيرت يستخدم كأسلوب رقابي لمتابعة الأعمال أثناء وبعد التنفيذ.

الفقرة الثانية:تقويم الأداء في المشروعات الصغيرة

1. مفهوم الأداء Performance Concept:

ويعرف الأداء على أنه" انعكاس لقدرة المشروع وقابليته على تحقيق الأهداف(Eccles.1991).

في حين يرى كل من(Miller& Bromiley.1990) إن الأداء هو" انعكاس لكيفية استخدام المشروع للموارد المادية والمالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادراً على تحقيق أهدافه"، ويركز هذا المفهوم على السبل والطرق التي تمكن المشروع من تحقيق غاياته وأهدافه من خلال استغلاله الأمثل لموارده التنظيمية المتعددة وإمكانية تخصيصها على الأنشطة والفعاليات في المشروع بكفاءة.

2. مفهوم تقويم الأداء وأهميته Performance Evaluation Concept and Importance:

يعد تقويم الأداء عنصراً أساسياً في العملية الإدارية، حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مديات تحقيق المشروع لأهداف، وبالتالي إمكانية التعرف على اتجاهات الأداء السابقة واللاحقة في المشروع، وبما يُمكن

الريادي من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد المسيرة المستقبلية لأهداف وبرامج المشروع.

ويعرف تقويم الأداء (Robbins and Cenzo,1995) على أنه" عملية مرشدة لإمكانية تخصيص الموارد المتاحة للمشروعات على الأنشطة والفعاليات واستثمارها بكفاءة متميزة باتجاه تحقيق أهدافها وتميزها في ميدان أعمالها".

ويعرّف تقويم الأداء بأنه قياس للأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة مسبقاً، وذلك لاكتشاف نقاط القوة والضعف في المشروع والعمل على تحسين المركز التنافسي له.(الحسيني، 2006، ص:311).

وتبرز أهمية تقويم الأداء من خلال ما تتميز الموارد الاقتصادية من ندرة بالنسبة للاحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، ولذلك تظهر باستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناجمة من الاستغلال الكفوء للموارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية، ويمكن إيجاز أهمية تقويم الأداء بالجوانب الآتية (الدهراوي،1990):

1) يفر تقويم الأداء مقياساً لمدى نجاح المشروع من خلال مدى سعيه لمواصلة نشاطه بغية تحقيق أهدافه.
2) إن تقويم الأداء يُظهر مدى إسهام المشروع في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف، والتخلص من عوائد الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنمية القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.
3) يوفر نظام تقويم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية والوحدات في المشروع لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المشروع.

4) يُظهر تقويم الأداء التطور الذي حققه المشروع في مسيرته نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المشروع من مدة لأخرى، ومكانياً بالمشروعات المتماثلة في البيئة التنافسية.

5) يساعد تقويم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المشروعات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المشروع إلى تحسين مستوى أدائه.

6) يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط، والعمل على إيجاد نظام سليم وفعّال للاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية.

7) يؤدي إلى الكشف على العناصر الكفوءة، ووضعها في المواقع المناسبة لها، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من اجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح، والاستغناء عن العناصر غير الكفوءة.

8) توضح عملية تقويم الأداء المركز الاستراتيجي للمشروعات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها.

9) تعكس عملية تقويم الأداء درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمشروع.

3. ميادين الأداء الأساسية في مشروعات الأعمال:

لقد حدد (Wheelen and HUNGER,1989,P.245) مجموعة من ميادين الأداء الرئيسية في مشروعات الأعمال، على أساس أنّ كل ميدان منها إنما يعكس هدفاً يجب تحقيقه، ومن أبرزها ما يلي:

1) الربحية:

وتعتمد مؤشرات متعددة لقياس هذا المجال متمثلة في نسب الربحية، والتي تقيس فعالية وقدرة الإدارة على توليد الأرباح.

2) المركز السوقي:

ويتمثل بالحصة السوقية، والتي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة مع حجم العمال والسلعة على مستوى السوق، وغالباً ما تقارن بأقوى المنافسن في السوق.

3) الإنتاجية:

وتمثل العلاقة بين مخرجات المشروع من السلع والخدمات وبين مدخلاته، وُتعد الإنتاجية مقياساً لمدى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد وطاقات متاحة للمشروع، وبما يكفل له تحقيق أهدافه.

4) قيادة المنتجات:

وتتمثل بقيام الإدارات الرئيسية في المشروع بتقويم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها مستقبلاً.

5) تنمية الأفراد واتجاهات العاملين:

تتم عملية تنمية الأفراد كمجال أداء رئيسي تسعى المشروعات لقياسه عن طريق تجميع تقارير متنوعة لتقويم الأسلوب الذي يتبعه المشروع في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة، كما يتم قياس اتجاهات العاملين نحو المشروع مباشرة بواسطة بحوث الاتجاهات وبطرق غير مباشرة عن طريق بيانات الغيابات ومعدل دوران العمل.

6) المسؤولية العامة:

في هذا المجال يضع المشروع مقاييس تلائم طبيعته وبيئته المحيطة، بهدف تقويم مدى نجاحه في تحمل مسؤولياته نحو العاملين والموردين والمستهلكين والمجتمع.

7) الموازنة بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى:

وتقوم المشروع بإجراء دراسة معمقة بشأن التداخل في المجالات الرئيسية للتأكد من الأهداف الحالية التي لم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار في المستقبل، أي عدم التعارض بين الأهداف الحالية ومستوى الأرباح المستهدف مستقبلاً.

وغالباً ما يتم استخدام مجموعة من المؤشرات المالية، وهي تتمثل في نسب السيولة والربحية والنشاط، ونسب الرافعة المالية ونسب النمو، وذلك في مجال قياس الأداء.

ويؤكد (Thompson,1994,p.78) على اهمية قياس الأداء بواسطة المؤشرات المالية وذلك من خلال من خلال:

1. تمكّن من دراسة اتجاهات الأداء وتطوره خلال السنوات التي يتحقق فيها.
2. يمكن مقارنة هذه المؤشرات مع مؤشرات المنافسين ومعدل الصناعة العام.
3. يمك أن تساهم في تحديد التحسينات الممكنة أو الضرورية فيما إذا كان أداء المشروع ضعيفاً أو أقل من أداء المنافسين، كما أنها مفيدة في ظل عدم وضوح بعض الفرص الجيدة في البيئة.
4. تستطيع أن تكشف وتحدد الأرباح التي فقدها المشروع أو تلك غير المتحققة، وإمكانية تحديد فرص النمو المحتملة فيها مستقبلاً.
5. تستطيع هذه المؤشرات أن تكشف معدلات المخاطرة المحتملة والتي قد يتعرض لها المشروع.
6. تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية.
7. التقارير المالية والتقويم الخارجي للأداء من قبل الدائنين والمستثمرين.

الفصل التاسع عشر

البيئة الأخلاقية والقانونية للمشاريع الصغيرة

1. مسؤوليات المشروع الصغير:

1.1 أخلاقيات العمل:

1.1.1 تعريف أخلاقيات العمل.

1.1.2 هل مفهوم الأخلاق في العمل ثابت أو متطور؟

1.1.3 ما هي المعايير الأخلاقية في المشروعات الصغيرة.

1.1.4 ما هي الضوابط التي تحكم السلوك الأخلاقي في إدارة الأعمال.

1.1.5 من المسؤول عن السلوك الأخلاقي.

1.1.6 الهوة الأخلاقية.

1.2 المسؤولية الاجتماعية للمشروعات الصغيرة:

1.2.1 مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

1.2.2 تعريف المسؤولية الاجتماعية.

1.2.3 الحجج المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية.

1.2.4 أسباب ظهور المسؤولية الاجتماعية.

1.2.5 عناصر المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.

1.2.6 تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمشروعات

1.2.7 مختلف أنواع السلوك المسؤول اجتماعياً.

1.3 المساعدة والرقابة الحكومة للمشروعات الصغيرة:

1.3.1 لسياسات لدعم المشروعات الصغيرة.

1.3.2 السياسات العامة للسيطرة على المشروعات الصغيرة.

البيئة الأخلاقية والقانونية للمشاريع الصغيرة

1. مسؤوليات المشروع الصغير:

هي اقتصادية تنصرف بالأساس إلى تحقيق العائد المتوقع (الأرباح)، وان تحقيق الأرباح هو الضمانة لبقاء وديمومة المشروع الصغير وتنميته، وهو العوض للمستثمرين عن المخاطر الناشئة عن الاستثمار والأساس لتكوين الطمأنينة. وللمستهلكين والزبائن تعني تقديم أوالحصول على الخدمة والبضاعة الجيدين. وللحكومة تعني مقدار الإيراد المتحقق لها على شكل ضرائب، بالإضافة إلى تلك المسؤوليات، فإن المجتمع يفرض على المشاريع الصغيرة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية إلى جانب المسؤوليات القانونية وتمارس المشاريع أعمالها ضمن نظام تتداخل فيه، السلوكيات الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية والقانونية والأنظمة الحكومية.

مما تقدم يتضح أهداف ومسؤوليات المشروع الصغير بالآتي:

1) الربح.
2) تسويق خدمة العميل.
3) النمو.
4) المسؤولية الاجتماعية.

إن مسؤولية المشروع الصغير لا تنتهي عند تحقيق الأهداف الآنفة الذكر، بل تمتد تلك المسؤولية لأبعد من ذلك حيث تتناول مسؤوليات اعتبارية تقع على عاتق المشروع وصاحب المشروع الصغير.

وهذه المسؤوليات تتناول الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية والأثر الاقتصادي على مجمل النشاط على التنمية الاقتصادية والاجتماعية الكلية للبلد حاضراً أو مستقبلاً.

1.1 أخلاقيات العمل:

وتتضمن أخلاقيات العمل، القيم الأخلاقية والمعايير السلوكية التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار في قرارات الأعمال وأسلوب حلها للمشاكل. ويتولد المعيار الأخلاقي في مجال الأعمال من خلال الالتزام للقيام بما هو صحيح أو خير، والسلوك الأخلاقي هو القيام بما هو صحيح وجيد على عكس الخطأ والسيء في مجال الأعمال، بمعنى أن على السلوك أن يتطابق والمعيار الأخلاقي للمجتمع. وبالتالي يجب الاهتمام بالممارسات الأخلاقية في عمل المشروع. والخطوة الأولى باتجاه إدارة المشروع بطريقة أخلاقية، هي زيادة وعي المشروع بالمسائل الأخلاقية.

1.1.1 تعريف أخلاقيات العمل:

- يشار إلى أخلاقيات العمل بأنها كل ما يتعلق بالعدالة وبعض النواحي مثل توقعات المجتمع والمنافسة بنزاهة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الزبون والتصرف المنظمي في البلد الأم وخارج الحدود، وتتعلق الأخلاقيات بالقيم الداخلية التي تعدجزءاً من البيئة الثقافية للمنظمة والتي تتعلق أيضاً بأشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بما يتصل بالبيئة الخارجية[1].

1.1.2 هل مفهوم الأخلاق في العمل ثابت أم متطور؟

الأخلاقيات هي القيم الاعتبارية المعنوية والمعايير السلوكية التي تشكل الأسس المرشدة والموجهة في اتخاذ القرارات السليمة من قبل الأفراد والمنظمات خلال تعاملهم مع الأطراف صاحبة المصلحة، وأخلاق الأعمال حالة حساسة ومعقدة مع كونها قديمة. وقد عبر عنها أحد الفلاسفة اليونانيين حين قال: يسن بالتاجر أن يتحمل الخسارة من أن يحصل على ربح غير شريف".

(1) Weihrich,Heinz & Koontz,Harold,1993,Management:A Global Perspective,International Edition, McGraw-Hill Inc.,New York,USA.p146

إن إقرار توجه أخلاقي مسألة حيوية وعظيمة إذا ما أردنا بناء سمعة طيبة للمشروع، وهذا يحتاج إلى استمرار مالك صاحب المشروع في النشاطات التي من أجلها وجد دون الإخلال بهذا التوجه، وأن يتمتع بالمعايير الأخلاقية إذا أحسن الاستمرار في المشروع والنمو وبناء رسالتها الإستراتيجية.

1.1.3 ما هي المعايير الأخلاقية في المشروعات الصغيرة:

هناك مجموعة من المعايير الأخلاقية يجب أن يتمتع بها صاحب المشروع الصغير وهذه المعايير هي:

1) الأمانة Honesty: وعنوان هذا المعيار أن مدراء المشاريع أمناء ويقولون الحقيقة ولا يضللون أو يخدعون الآخرين.
2) النزاهة والاستقامة Integrity: يعبر مدراء المشاريع عن قناعاتهم بعمل ما يعرفون أنه صحيح حتى عندما يكونوا تحت ضغوط العمل.
3) الثقة Trustworthiness: أن مدراء المشاريع جديرون بالثقة ومستمرون في تزويد المعلومات الصحيحة التي تعكس الحقائق في واقع العمل.
4) الوفاء والإخلاص Loyalty: يظهر مدراء المشاريع ولاءهم لشركاتهم بتكريس أنفسهم للواجب والوفاء لزملائهم وتقديم المساعدة لهم في الحالات الحرجة.
5) النزاهة Fairness: أن مدراء المشاريع نزهاء ومتساوين في جميع المعاملات ويعاملون جميع الأفراد بالتساوي. كما أنهم يتقبلون الاختلافات بعقل مفتوح.
6) الاهتمام والاعتبار Concern and Respect: إن مدراء المشاريع يهتمون ويحترمون الآخرين ويتميزن باللطف والكياسة ولديهم شعور إيجابي اتجاه المشكلات الشخصية لزملائهم.
7) الالتزام بالتميز Commitment to Excellence: يصبوا مدراء المشاريع إلى التميز في القيام بواجباتهم.

8) القيادة Leadership: يدرك مدراء المشاريع المسؤولية والفرص المتاحة لمركزهم في القيادة. ويعلمون أن أفضل طريقة لغرس قواعد الأخلاقيات في منظماتهم هو تقديم المثال وانهم يطبقون ما يلتزمون به.

9) السمعة والمعنويات Reputation and Morale: يعمل مدراء المشاريع على حماية وبناء سمعة الشركة ومعنويات موظفيها بمشاركتهم في تحقيق الاحترام للجميع وباتخاذ ما يتطلب من إجراءات ضرورية لذلك.

10) المسؤولية Accountability: مدراء المشاريع مسؤولون شخصياً عن أخلاقيات قراراتهم وكذلك قرارات مساعديهم.

يجب أن لا تبقى قواعد أخلاقيات المهنة أسيرة لدى المدراء ونوابهم بل يجب أن يتم نقلها وإيصالها لأفراد المنظمة على مختلف مواقعهم. ويقول (Stevens) أن أول خطوة لإيصال قواعد الأخلاقيات هو الانتباه إلى كيفية إيصالها. وتشير دراسته إلى وجود أربع طرق فعالة في إيصال قواعد الأخلاقيات وهي:

1. خلق قواعد الأخلاقيات والتأكد من ظهورها في المنشورات والوثائق الأخرى التي تعطى للموظف.
2. القيام ببرامج تدريبية حول الالتزام بالأخلاقيات.
3. الإشراف على الموظفين والطلب منهم الإشراف على الآخرين.
4. تقديم "النموذج" للسلوك المطلوب.

1.1.4 ما هي الضوابط التي تحكم السلوك الأخلاقي في إدارة الأعمال؟ (المنصور، 2003، ص80):

إن السلوك الأخلاقي في الأعمال تحكمه ثلاثة ضوابط أو مستويات من المعايير الأخلاقية الإضافة إلى المعايير الرئيسية ، وهي:

❖ **المستوى الأول:** القوانين وهي تلك الضوابط الوضعية التي تؤطر أخلاقيات المجتمع في نصوص مكتوبة، وتحدد للمجتمع عموماً ماذا يجب أن يحدث وماذا

يجب أن لا يحدث. وهذا المستوى من المعايير الأخلاقية يوضح الحد الأدنى من السلوك المقبول رسمياً. مع ملاحظة أن السلوك القانوني قد لا يكون أخلاقياً. وذلك أن مطابقة السلوك الأخلاقي لا تعني بالضرورة التصرف وفق القانون ولابد أن نؤكد على الآتي:"كثير من القوانين تكون حالة ترف اجتماعي مؤقت"

- ❖ المستوى الثاني: سياسات وإجراءات المشروع، التي توفر الضوابط والتوجهات للأفراد العاملين فيه عند ممارستهم النشاط وقيامهم باتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
- ❖ المستوى الثالث: عقلانية الأخلاق، هي تلك المواقف التي يتصرف في ضوئها الأفراد عندما لا يجدون سنداً قانونياً، بل يعتمد قراراتهم على المنطقية في ضوء مبررات ذلك الموقف.

1.1.5 من المسؤول عن السلوك الأخلاقي؟

إن عملية بناء السلوك الأخلاقي، السمعة الجيدة تتطلب فترة زمنية طويلة، ولكن لسوء الحظ فغن تخريب تلك السمعة يمكن أن تتم خلال فترة زمنية قصيرة جداً وتمتد تأثيراتها لفترة زمنية طويلة قادمة. ومن الأهداف الأساسية لمالك المشروع هو بناء سمعة قويةجيدة للمشروع وان يعمل على صيانتها والمحافظة عليه باستمرار.

وبما أن الأدوار تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة، ففن قيم الإدارة تصبح قيم الأفراد العاملين فيها، حيث أنهم يستمدون مؤشرات السلوك الأخلاقي المقبول وغير المقبول من خلال إدارة المشروع. هذا بالإضافة إلى الثقافة السائدة المشروع التي تعزز السلوك الأخلاقي في العمل.(العطية،2002، ص199).

لذلك فإن لمدراء المشروعات الدور الكبير في رسم سلوكيات الأفراد العاملين فيها. وأن مثل هذا التأثير في السلوك يبدأ من القمة (الإدارة العليا) لذا يجب على المدراء الانتباه تجاه تصرفاتهم وسلوكياتهم وتعاملهم لأنها تنشر ذلك المناخ

الأخلاقي، وفي هذا المجال يمكننا أن نشخص ثلاثة انماط للسلوك الإداري الأخلاقي: (المنصور،2003، ص81).

أ. الإدارة اللاأخلاقية:

المديرون غير الأخلاقيون هم هؤلاء المدفوعون بحماقة ولأسباب ولأغراض خاصة خلف مصالحهم ومصالح منظماتهم. وإن القوة الدافعة وراء الإدارة اللاأخلاقية هي حالات الجشع والطمع التي تدفع المديرين لتحقيق المنافع والأرباح مهما كانت الأعباء والتكاليف والأضرار على البيئة الخارجية. والمثال على ذلك تعريض حياة العاملين لمواقف لا إنسانية. وتشويش منظوماتهم الأخلاقية الشخصية أو تدميرها لمصلحة المنظمة ومنظومتها اللاأخلاقية.

ب. الإدارة غير الواعية أخلاقياً:

إن الهدف المبدئي للإدارة الواعية هو إشباع الحاجات وتحقيق المنافع والأرباح بسرعة دون وعي المخاطر اللاحقة على ذلك، ومع ذلك فإن سلوكها يختلف عن سلوك الإدارة اللاأخلاقية عمداً وقصداً، بل لا تعي ولا تنتبه للانعكاسات الأخلاقية للقرار. والمثال على ذلك الاستغناء عن رسومات تخطيط القلب الذي يجب أن يجري للمتقدمين للعمل في المشروع لتمرير عمليات تعيين، وذلك بهدف تخفيض النفقات على المشروع.

ج. الإدارة الأخلاقية:

هذه الإدارة تجاهد أيضاً نحو تحقيق النجاح والتقدم، ولكن ضمن حدود واعتبارات قانونية وأخلاقية. وجوهر هذه الإدارة عدم مجازفتها بالمعايير الأخلاقية آنفة الذكر بقصد تحقيق الأرباح، بل إن فلسفة المديرين العاملين تحت مظلة هذه الأدوار تقوم على نظرتهم إلى الجوانب القانونية بمنظار الضابط والموجه، والأخذ بالحسبان كذلك المعايير الأخلاقية الأخرى.

1.1.6 الهوة الأخلاقية:

ما هي العوامل المسببة للهوة الأخلاقية منها:

أ. التفاحة السيئة:

القرار الأخلاقي هو قرار إنساني يقوم على القيم الإنسانية، ونحن البعض ممن يسيء السلوك بهدف تحقيق غاية غير مشروعة. وقد تكتشف بعض المشروعات أنها قد وظفت تلك التفاحة السيئة تحت غطاء جيد المر الذي يؤدي إلى الهفوة الأخلاقية، ولتخطي ذلك يجب التخلص من هذه التفاحة الموظفة لخدمة غايات المشروع.

ب. البرميل السيء:

في بعض الأحيان قد تتسم ثقافة وحضارة المشروع بتعاظم النفحة اللاأخلاقية. وهذه الحال تختلف عن سابقتها بسبب ما تتركه هذه النفحة من ظروف مشجعة للسلوك اللاأخلاقي وبما يدفع العاملين للاقتداء به، فلننظر أي نفحة سيئة لصاحب مشروع شعاره "من حكم في ماله ما ظلم".

ج. العمل الأخلاقي:

يرتكب أحياناً بعض الناس الموسومين بالأخلاق الجيدة هفوات لا أخلاقية بسبب العمى الوقتي الذي يصابون به، والذي يتأتى من عدم اليقظة تجاه الأمر في موقف معين، أو ينشأ بسبب آلية التحصين العقلانية، والحالات التالية أمثلة على ذلك:

- الأخرون يتصرفون هكذا!
- لو كان مكاني لعملوا هكذا!
- أن أكون أخلاقياً الآن حالة ترف لا أتمكن من التحمل!.
- لا تعنيني نتائج قراراتي تجاه الآخرين!.

- ومن بعدي الطوفان!
- التعويض والمكافاة تأتي من جهدي العملي وليس لأني أخلاقي!

د. الضغوط التنافسية:

قد تدفع ضغوط المنافسة وحدتها المديرين لتحصين مشروعاتهم بشكل ما حتى لو خالف ذلك المعايير الأخلاقية لحماية وبقاء هذه المشروعات. كان يلجأ أصحاب المشروعات إلى إبراز عيوب منتجات المشروعات المنافسة.

ه. ضغوط الفرص المتاحة:

عندما تحين الفرصة المواتية أمام مديري المشروع فإنهم سيسلكون كل الطرق لاقتناصها بما فيها السلوكيات اللاأخلاقية، وبخاصة عندما تكون تلك الفرص قليلة ودسمة، فيعمل أصحاب المشروعات إلى العمل وفق المبدأ الميكافيللي (الغاية تبرز الوسيلة).

و. عولمة المشروع:

مهما تكن مغريات الحياة تجاه الدخول في أسواق جديدة إلا أن مردوداتها قد لا تحمد عقباها، ذلك أن الحضارة لمجتمعات العالمية نظماً وقيماً متباينة وذات معايير مختلفة. ومثل هذا الاختلاف والتباين قد يوقع مديري المشروعات في حالة من الذهول تجاه التمييز بين المواقف الأخلاقية واللاأخلاقية استناداً إلى التصادم الحاد بين معايير مجتمعين على الأقل.

2.1 المسؤولية الاجتماعية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

أصبحت المشروعات شيئاً فشيئاً تأخذ بعين الاعتبار أثناء وضع إستراتيجيتها بعد المسؤولية الاجتماعية، وذلك استجابةً لمختلف الضغوط الاجتماعية، البيئية

والاقتصادية، و بكل تأكيد أن المشروعات الصغيرة و المتوسطة ليست مستثناة من ذلك.

من جهة أخرى يستوجب كذلك على المشروعات ضرورة الاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة، الزبائن، المساهمين المستخدمين، البيئة، المستثمرين، السلطات العمومية، الموردين، الجماعات المحلية..و غيرها من الجماعات ذوي العلاقة.

1.2.1 مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

المسؤولية الاجتماعية هي عبارة عن مفهوم بموجبه تقوم المشروعات بدمج الشؤون الاجتماعية والبيئية والاقتصادية خلال نشاطاتها وتفاعلاتها مع أصحاب المصلحة "portiers prenantes" ويكون ذلك على أساس طوعي[(1)].

إن المشروعات التي قامت بخطوة التنمية المستدامة لا يعني ذلك البحث فقط عن الأداء الاقتصادي، بل كذلك البعد الاجتماعي والبيئي، وهذا ما يعبر عن المسؤولية الاجتماعية للمشروعات [(2)].

إن المسؤولية الاجتماعية للمشروعات ناتجة أيضاً عن مطالبة المجتمع المدني المشروعات بتحسين مراعاتها للآثار البيئية والاجتماعية لنشاطاتها المختلفة، ومن هنا ظهرت وتطورت فكرة المسؤولية الاجتماعية للمشروعات.

هذا المطلب هو مطلب موضوعي، فرغم أن النشاطات الاقتصادية للمشروعات لها آثار ايجابية عديدة على المجتمع: كخلق الثروات، النمو الاقتصادي، توفير فرص العمالة،... وبالمقابل هذه النشاطات تولد آثاراً سلبية على البيئة بسبب انبعاث الغازات الملوثة، طرح الفضلات السامة، تدهور شروط العمل تحت ضغط المردودية والإنتاجية[(3)].

---

(1) Abdelhamid FERDI.

(2)www.Ademe.fr / développement durable/ entreprise

(3)Abdelhamid FERDI, op-cit, p 34.

1.2.2 تعريف المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility Definition:

أوردت الأدبيات عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية منها:

- تعريف المفوضية الأوربية European Commission:

هو عملية توحيد الاعتبارات والاهتمامات البيئية والاجتماعية لمنظمات الأعمال مع أنشطتها وعملياتها وفعاليتها وتفاعلها مع ذوي المصلحة على أساس طوعي.

(McBarnet. et al. 2007)

- تعريف البنك الدولي World Bank:

هو تعهدات منظمات الأعمال للمساهمة في تنمية اقتصادية مستدامة لتحسين مستوى المعيشة بما يجعلها جيده للتنمية وذلك من خلال العمل مع العاملين في تلك المنظمات، عوائلهم، المجتمع المحلي والمجتمع الوطني ككل. .(Rossi, Alice's. 2007)

ويمكننا أن ننظر المسؤولية الاجتماعية، على أنها درجة استجابة المشروع واهتمامه بقضايا أبعد من المتطلبات الاقتصادية والقانونية الضيقة للنمو والبقاء، وإذا ما اعتمدنا هذا التعريف للمسؤولية الاجتماعية، فإن السؤال المطروح، هو كيف يجب أن تكون المسؤولية الاجتماعية للمشروع؟

1.2.3 الحجج المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية:

هناك وجهتي نظر بشأن المسؤولية الاجتماعية، منها ما تؤيد ضرورة شعور المشروع بمسؤولية الاجتماعية، ووجهة النظر الأخرى تعارض ذلك. وفيما يلي ننظر لوجهتي النظر هذه:(العطية ،2002، ص200-201).

- **الحجج المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية:**

هناك ثلاثة حجج أساسية تؤيد ضرورة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للأعمال:

الحجة الأولى: تفترض إن عدم شعور المشروع بمسؤولية الاجتماعية اليوم، فإن ذلك سيؤدي به في المستقبل للحد من حريته في العمل. حيث إن شعور المشروع بمسؤولية الاجتماعية يؤدي في المدى البعيد لأن يحقق مصالح المشروع. حيث إن اهتمام المشروع بنوعية حياة أبناء المجتمع، يؤدي لرفع مستوى حياتهم الاقتصادية مما يؤدي حتماً لزيادة ربحية المشروع مستقبلاً.

أما الحجة الثانية: فتفرض أن شعور بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي لتقليل درجة التدخل الحكومي في عمل المشروع من خلال القوانين التي تهدف للحد من السلوكيات غير المرغوب فيها من قبل الأعمال، وقد تكون تلك القوانين صارمة جداً وتحد من حرية المشروع في العمل.

والحجة الثالثة: إن شعور المشروع بالمسؤولية الاجتماعية، يؤدي إلى الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية في إنتاج وتقديم خدمات جيدة تؤدي إلى تغيير البيئة، قبل إعادة تصنيع المواد البلاستيكية، التي تؤدي لتخليص المجتمع من التأثيرات السلبية لهذه المواد، وفي نفس الوقت فإنها توفر فرصة للمشروع للاستفادة من مواد أولية بتكلفة قليلة، وبالتالي تحقيق ربحية عالية للمشروع إلى جانب تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

- الحجج ضد المسؤولية الاجتماعية:

ويمكن تلخيص هذه الحجج بثلاث نقاط أيضاً:

الحجة الأولى: التي تقول أن المسؤولية تؤدي لزيادة تكاليف المشروع، مثل ضرورة خلق بعض الأعمال بسبب تلويثها للبيئة، أو العمل على التخلص من الآثار السلبية لعمل المشروع، والتي تعتبر تكاليف إضافية عالية على المشروع أن يتحملها.

أما الحجة الثانية: فتقول ان المسؤولية الاجتماعية للعمل غير شرعية إذا أن المسؤولية الأساسية للعمل هي تحقيق الربحية لمالكي المشروع، ولا يحق للإدارة أن تنفق النقود بالطريقة التي ترغب منها لأن ذلك يعتبر سرقة من حقوق المالكين. إذ يجب إعادة تلك النقود إلى المالكين الذين قد ينفقونها في قضايا إنسانية أو أي شيء آخر يرغبونه به.

والحجة الثالثة: فإنها تفترض أن هدف المسؤولية الاجتماعية هو هدف غير كفوء. بسبب أنه هدف غير دقيق وغير محدد، ويؤثر على كفاءة العمل في إنتاج السلع والخدمات.

1.2.4 اسباب ظهور المسؤولية الاجتماعية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

في الواقع هناك عدة عوامل دفعت في هذا الاتجاه و إلى هذا التحول نحو المسؤولية الاجتماعية للمشروعات: (4):

- المخاوف الجديدة وتوقعات المواطنين والمستهلكين، السلطات العمومية والمستثمرين نظرا لما يحدث من إفرازات العولمة والتحولات الصناعية الكبيرة،
- المعايير الاجتماعية التي يتزايد تأثيرها على قرارات الاستثمار، سواء من طرف الأفراد أو المؤسسات، و بكونهم مستهلكين قبل أن يكونوا مستثمرين.
- المخاوف المتزايدة بسبب التدهور البيئي الناتج عن النشاط الاقتصادي.
- شفافية وسائل الإعلام والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في التعامل مع نشاطات المؤسسة مما يمكننا من الوصول إلى النشاط الاقتصادي ومعرفة الرأي الوطني والدولي للأضرار الناجمة عنه.

1.2.5 عناصر المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة:

أ) الملاك: تحقيق اكبر ربح، تعظيم قيمة الأسهم، رسم صورة محترمة للمنظمة في بيئتها، حماية أصول المنشأة، زيادة حجم المبيعات.

2) العمال: رواتب وأجور مجزية، فرص التقدم الوظيفي، تدريب وتطوير، عدالة وظيفية، ظروف عمل مناسبة، رعاية صحية، امتيازات وظيفية، ... الخ.

3) المستهلكون: تقديم منتجات ذات جودة عالية، أسعار مناسبة، سهولة وتيسير الحصول على السلعة، الإعلان الصادق، منتجات آمنة للاستعمال، إرشادات استخدام للسلعة وكيفية التخلص منها بعد استعمالها.

4) المنافسون: منافسة عادلة ونزيهة، عدم جذب العاملين من منظمة لأخرى بوسائل غير نزيهة، التقيد بالأنظمة والقوانين التي تحافظ على نزاهة المنافسة.

5) المجهزون: الصدق في التعامل مع المجهزون لضمان استمرارهم في تزويد المنظمة بالتجهيزات والمواد اللازمة، تسديد الالتزامات المالية.

6) المجتمع: المساهمة في دعم البنى التحتية، توفير فرص عمل، دعم الأنشطة الاجتماعية، توظيف ذوي الحاجات الخاصة، المصداقية في التعامل مع القضايا الاجتماعية، توفير المعلومات الصحيحة والكاملة لأفراد المجتمع، احترام عادات وتقاليد المجتمع

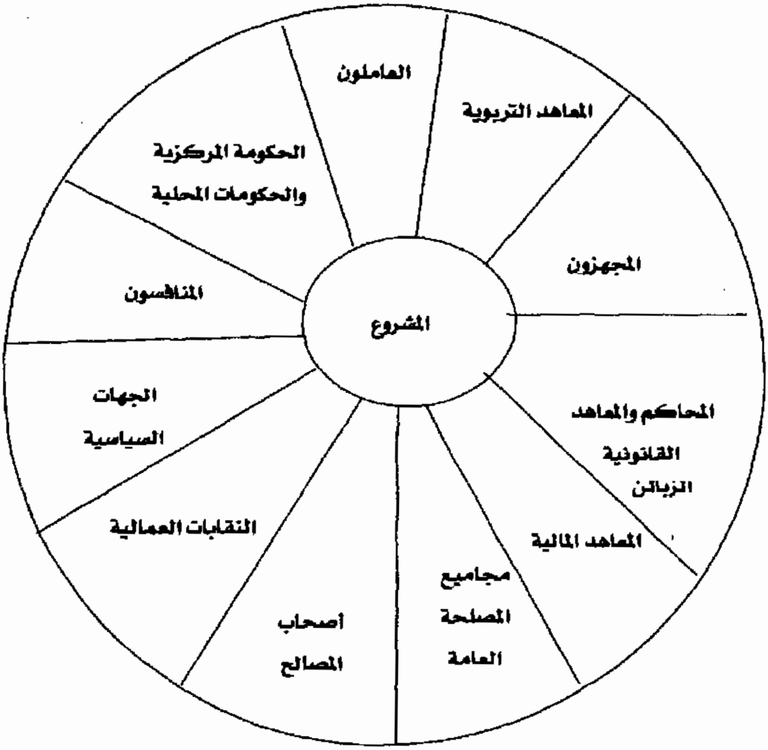
7) البيئة: الحد من تلوث الهواء والماء والتربة، الاستخدام الأمثل للموارد، زيادة المساحات الخضراء، عدم تقديم المنتجات الضارة.

8) الحكومة: الالتزام بالتشريعات والقوانين، احترام تكافؤ الفرص، تسديد الالتزامات المالية والضريبية، المساهمة في دعم أنشطة البحث والتطوير، المساهمة في دعم السياسات الحكومية في القضاء على البطالة، المساعدة في إعادة التأهيل والتدريب العاملين

9) الجماعات الضاغطة: التعامل الصادق مع الصحافة، احترام أنشطة جماعات الضغط المختلفة، احترام دور جمعية حماية المستهلك.

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية الموحد يمكن فحصه من خلال تحليل أصحاب المصالح كما في الشكل (1 – 19):

الشكل (1 – 19) تحليل أصحاب المصالح:



المصدر (Shermerhorn 2005)

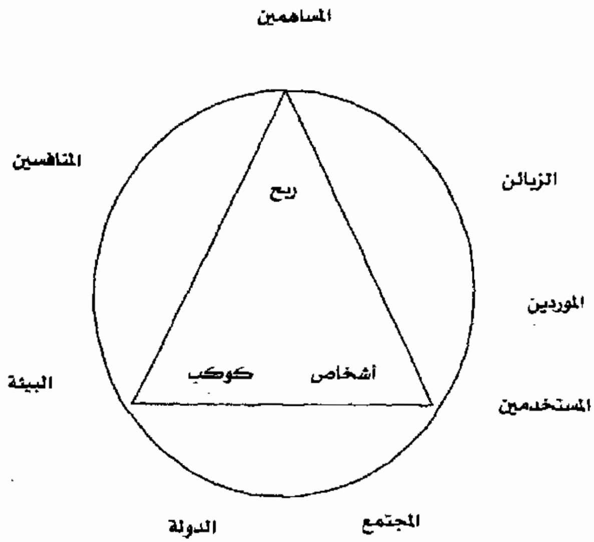
1.2.6 تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمشروعات:

يعد تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمشروعات فرصة للمشروع لتحديد إستراتيجية جديدة، من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي الفرص والتهديدات المتعلقة بتغير الأسواق؟
- ما هي نقاط القوة و نقاط الضعف للمشروع؟ هذا الرهان يمكن تطبيقه بالنظر إلى توقعات أصحاب المصلحة.

الشكل أدناه يوضح أهداف المشروعات في ظل التنمية المستدامة(التنمية السليمة بيئياً).

الشكل رقم (2 – 19): أهداف المشروع في ظل التنمية المستدامة:



Source : Strategor, politique générale de l'entreprise, DUNOD, Paris 2005, p 383.

إن تطبيق المعايير الاجتماعية يتجاوز الالتزامات القضائية مثلا: مجال التعليم، شروط العمل، والعلاقات بين الإدارة والمستخدمين، كلها يمكن أن تؤثر على الإنتاجية، وهذا ما يفتح الطريق لإدارة التغيير وكسب التطور الاجتماعي وزيادة التنافسية[1]. و المشروعات اليوم أصبحت أكثر وعياً بأن المسؤولية الاجتماعية بإمكانها إضافة قيمة اقتصادية.

(1) Abdelhamid FERDI, op-cit, p 34.

يمكن للمشروع دمج أهداف التنمية المستدامة في برنامج التسويق من خلال الخطوات التالية [1]:

1) تحليل حساسية السوق أو القطاع المستهدف لمسألة التنمية المستدامة.
2) تشخيص المؤسسة وعرضها في السوق أو القطاع المستهدف.
3) تحديد الأهداف التسويقية وآثارها المنتظرة على التنمية المستدامة.
4) تكييف و إعادة بناء البرنامج التسويقي مع دمج أهداف التنمية المستدامة.
5) وضع خطة لتثمين الجهود المبذولة والأداء المتحصل عليه.

صحيح أن مسؤولية المشروعات الأولى هي تحقيق الأرباح، إلا أنه بإمكانها في الوقت ذاته المساهمة في تحقيق الأهداف الاجتماعية وحماية البيئة، ويكون ذلك بإدماج المسؤولية الاجتماعية كاستثمار استراتيجي ضمن إستراتيجيتها التجارية، وضمن وسائل التسيير، وضمن نشاطاتها، وهذا من خلال اعتبار المسؤولية الاجتماعية للمشروع (مثل تسيير الجودة) كاستثمار وليس كتكلفة.

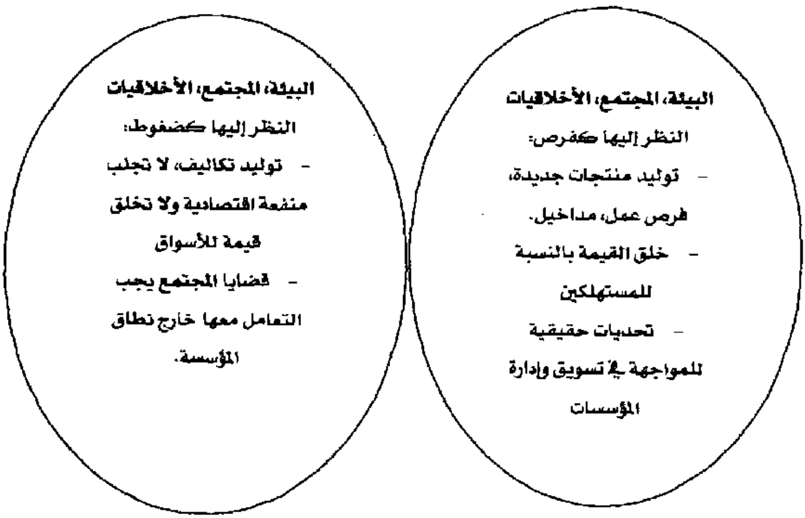
ومن هنا بإمكان المشروعات تبني منهج تدمج فيه العوامل المالية، التجارية والاجتماعية، والتوصل إلى إستراتيجية طويلة المدى مع تدنية المخاطر المتعلقة بعدم التأكد والآثار التي هي في بعض الأحيان كارثية بالنسبة للبيئة.

ومن المؤكد أن المشروعات تلعب دور الركيزة في خلق مناصب الشغل والثروات في المجتمع، ندرك عموما أن المسؤولية الاجتماعية للمشروعات تمكن المشروعات من تحقيق التوازن أو دمج احتياجاتها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية مع الاستجابة لتوقعات المساهمين وأصحاب المصلحة.

(1) Albert Louppe , Revue française du Marketing, juillet 2006, n° 208, p 19.

مثال: قامت مجموعة ميشلان للإطارات بتنظيم يوم للإبداع في 17 أكتوبر 2008 بفرنسا موضوعه حول التوفيق بين الأمن و الاقتصاد وحماية البيئة، فكان عمل بحث وإبداع الهدف منه هو زيادة نقل السلع والأشخاص أكثر [1] لكن هناك انشقاق في نظرة المؤسسة إلى مفهوم التنمية المستدامة فشعار أكثر أمنا، أكثر اقتصادا وأكثر حفاظا على البيئة، هناك من يراها كفرص وهناك من يراها كضغوط.

الشكل رقم (3 – 19): سلوك المؤسسة في ظل التنمية المستدامة " فرص – ضغوط":



(1) Source : Albert Louppe, Revue française du Marketing, juillet 2006, n° 208, p 12.

1.2.7 مختلف أنواع السلوك المسؤول اجتماعياً:

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OCDE" سنة 2001، المسؤولية الاجتماعية بالمساهمة في أعمال التنمية المستدامة، أما اللجنة الأوروبية فحددت مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: "هي المؤسسات التي تقرر بمبادرة منها المساهمة في بناء مجتمع أفضل وبيئة أنظف".

هذا، و قد تم اقتراح التصنيف التالي حسب الشركاء المعنيين [1]:

1. التنظيم الذاتي:

وذلك بوضع الأنشطة الملائمة للتنمية المستدامة والتي تتطور من دون شريك معين، أو بدون علاقة مباشرة مع المستهلكين، مثل المشروعات التي تتبع برامج لتقليل انبعاث CO_2 وذلك من دون أن تكون ملزمة بموجب القانون أو محفزة ضريبيا.

2. الإنتاج الأخضر:

ويعود هذا إلى المشروعات التي تبيع المستهلكين منتجات أكثر ملائمة للبيئة، مثل بعض المشروعات تبيع سلع قابلة للتحلل (Biodégradable)، حيث توفر أكبر قدر من الديمومة وذلك بإعادة معالجة منتجاتها.

3. برامج طوعية:

وذلك للمشروعات التي تنضم بإراداتها إلى برنامج يعد من طرف وكالة رقابية، هذه المشروعات باستطاعتها استقبال المساعدة التقنية أو الدعاية المناسبة التي تقدمها الحكومة.

(1) Travaux préparatoires au « Gienelle de l'environnement, second volume, Centre

4. الاتفاقات التفاوضية:

وتعود لحالات أين تقوم الحكومة والمشروعات بالاتفاق على الأهداف البيئية والاجتماعية والوسائل اللازمة لتحقيقها، وكثيرا ما تكون هذه الاتفاقيات عن طريق التفاوض على أساس كل حالة " من طرف ممثلي القطاع الصناعي".

5. التحالفات:

تعود إلى الحالات التي تكون فيها المشروعات متحالفة مع مجموعة أو جمعية من أجل التوصل إلى اتفاق على الأهداف الاجتماعية والبيئية، بعض المشروعات مثلا تعمل إلى جانب "المنظمات غير الحكومية" لتقليل فضلاتها واستهلاكها للطاقة في المشروع، هذه المنظمات غير الحكومية تقوم بتوفير الدعم التقني والمصادقة "la certification".

3.1 المساعدة والرقابة الحكومية للمشروعات الصغيرة:

تؤثر السياسة العامة للدولة على عمل المشروعات الصغيرة، ويظهر تأثيرها بأسلوبين، الأول، الدعم والمساعدات الحكومية لتشجيع المشروعات الصغيرة، والثاني القوانين والأنظمة الحكومية للرقابة على عمل هذه المشروعات، ونتطرق فيما إلى هذين الأسلوبين:(العطية،2002، ص201):

1.3.1 السياسات العامة لدعم المشروعات الصغيرة: وتظهر على شكل الآتي:

أ. المساعدات المباشرة وغير المباشرة: تقديم الدولة المساعدات للعديد من المشروعات، أما بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، والتي تأخذ أشكالاً عديدة مثل منح مساحات معينة من الأراضي لتشجيع الزراعة أو الصناعة أو التجارة.

أو قد تأخذ شكل إعفاء ضريبي لعدد من السنوات لغرض تشجيع صناعات معينة، أو قد تظهر على شكل ضريبة أو رسم إنتاج، وهذه طريقة تلجأ إليها الحكومة

لاستخدام الضرائب في السيطرة على سلوك الأعمال حيث تفرض هذه الضريبة على تاجر التجزئة أو المستهلك، مثل الضريبة المفروضة على السكاير للحد من ممارسة مؤذية.

وبذلك، فإن الضرائب يمكن أن تستخدم كوسيلة لتحقيق الأهداف العامة، أو لمنع منشآت الأعمال من ممارسات وفعاليات تتعارض مع المصلحة العامة.

ب. العقود: كما هو الحال بالنسبة للضريبة، يمكن للحكومة أن تستخدمها كوسيلة للدعم أو الضبط الأعمال، حيث تتعاقد الحكومة مع الأعمال لإنتاج السلع والخدمات، وتحدد بموجب هذه العقود نوع الخدمات والمنتجات المطلوبة. والعقود يمكن أن يكون لها تأثيراً ثنائياً – حيث يمكن للحكومة أن تستخدمها كوسيلة للدعم أو الضبط – حيث أنها لا تحدد فقط ما الذي يجب إنتاجه من السلع والخدمات من قبل المتعاقدين أو يمكن أيضاً أن تحدد كيف يتم إنتاجها، وقد تأخذ هذه المتطلبات الحكومية مستويات مختلفة، من الاستخدام والتدريب للعمالة التي يجب أن تستخدم من بين فئات معينة من المجتمع (الأقلية مثلاً)، إلى تحديد معايير محددة للأجور وساعات العمل، التي تفضل مجالات عمل راكدة ومنشآت عمل صغيرة في التعاقد الفرعي. هذا بالإضافة إلى أنها قد تفرض استخدام عمالة محلية وتفضيلها على العمالة الأجنبية.

1.3.2 السياسات العامة للسيطرة على المشروعات الصغيرة:

هنالك عدة أساليب قد تلجأ إليها الحكومة للسيطرة على الأعمال وتنظيم عملها منها:

أ. منع الاحتكار وتشجيع المنافسة: إن فلسفة هذا القانون هي الاعتقاد بالمنافسة الحرة المفتوحة، وإن العمل يتم بشكل أفضل عن طريق وحدات عديدة تنافس بعضها البعض، بدلاً من منشأة واحدة، أو عدد قليل من المنشآت الكبيرة الحجم.

والغرض منه لتحقيق المنافسة وتحقيق العدالة، وتنظيم أسعار معقولة بين الصناعات.

ب. السيطرة على الأسعار: في محاولة للحد من التضخم، قد تتدخل الحكومة في تحديد الأجور والأسعار بعدة طرق. والتدخل الأكثر اعتدالاً هو طلب الحكومة من منشآت الأعمال أن تسعى إلى تحديد الزيادة في الأجور والأسعار، وقد يظهر التدخل الحكومي على شكل ضغوطات على الأعمال، أو حتى إجبارها، ويظهر ذلك بأشكال مختلفة، من معاقبة العمال واتحادات العمال. إلى التحديد بإلغاء العقود الحكومية أو وقف المساعدات الحكومية، وقد تعمل الحكومة على تحديد الزيادات في الأسعار والجور أو تجميدها لفترة زمنية محددة.

ج. التنظيم المباشر: تمارس الحكومة التنظيم المباشر على الأعمال من خلال تحديد المعايير السلوكية، أو العمليات، أو مواصفات المنتوج أوالخدمة، والغرض من استخدام هذا الأسلوب، للحدة من الاحتكار والسيطرة على الأسعار. كما يهدف التنظيم المباشر بوضع القوانين التي تهدف إلى تحقيق ما يلي:

1) حماية الصحة والأخلاق والأمان.
2) حماية مصالح المستهلكين والعاملين من استغلال منشآت الأعمال.
3) حماية المخترعين والمنافسين من استغلال منشآت الأعمال
4) السيطرة على دخول أسواق معينة مثل المواصلات والنشر.

الفصل العشرون

حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة

1. مفهوم حاضنات الأعمال.
2. أهداف حاضنات الأعمال.
3. معايير الحكم على أداء حاضنات الأعمال.
4. أنواع حاضنات الأعمال.
5. عوامل نجاح إقامة حاضنات الأعمال.
6. تجهيز وتأهيل حاضنات الأعمال.

حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة

1. مفهوم حاضنات الأعمال[1]:

تعرف حاضنات الأعمال بأنها"منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل من مكان مجهز منا سب به كل الإمكانات المطلوبة لبدء المشروع وتنميته، وتدار هذه المنظومة عن طريق إدارة معينة متخصصة تقدم جميع أنواع الدعم المالي والفني والإداري لزيادة فرص نجاح المشروعات الصغيرة".

أما التعريف المعتمد لحاضنة الأعمال من قبل هيئة التنمية والتشغيل على النحو الآتي: حاضنةالأعمال مؤسسة تنموية تعمل على دعم المبادرين من أصحاب الأفكار لمشروعات صغيرة، لا تتوافر لديهم الأماكن أو الموارد الكافية لتحقيق طموحاتهم في تأسيس هذه المشروعات، فتؤمن لهم المواقع والبيئة المتكاملة والخدمات التي تؤدي إلى تطوير هذه المشروعات ونموها وكفاءتها الاقتصادية إلى الحد الذي يضعها على بداية طريق النمو والتحول إلى مشروعات متوسطة وترك أماكنهم في الحاضنة لمشروعات جديدة.

إن حاضنة الأعمال ما هي إلا مكان محدد يعمل على استضافة المشروعات الجديدة حتى تصل إلى مرحلة النضج والاستقرار، وهذا المكان يوفر مجموعة من التسهيلات والإمكانات والخدمات المختلفة بأقل تكلفة ممكنة، وفي نفس الوقت يسمح للمشروعات بإقامة العلاقات والروابط مع جميع فعاليات المجتمع.

وتوفر حاضنة الأعمال للمشروعات الصغيرة من فرص نجاحها فيكون أداؤها عند تخرجها من الحاضنة، حيث أن الحاضنة توفر بالإضافة إلى المكان المجهز مجموعة من الخدمات والاستشارات المتكاملة سواءً كانت إدارية أو محاسبية أو قانونية أو فنية، كما توفر فرص التفاعل مع المشروعات الأخرى ذات الظروف

(1) د.بسام زاهر، أهلية إدارة المشروعات الصغيرة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2009م.

المتشابهة، سواءً كانت تعمل في نفس المجال أو في مجالات مختلفة مما يؤدي إلى اكتساب الخبرات وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها هذه المشروعات.

وتساهم حاضنات الأعمال في التنمية الاقتصادية والاجتماعية كما تساهم في مكافحة البطالة من خلال توفير فرص العمل، كما تدعم وتشجع المشروعات الصغيرة التي تحتاج إليها السوق مع تحديد الموقع المناسب لإقامة هذه المشروعات.

وتعد حاضنات الأعمال إحدى أدوات تحقيق التنمية الاقتصادية، لأنها تقدم للمشروعات الجديدة فرصة استغلال المكان اللازم للممارسة النشاط بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة من مجموعة الخدمات بتكلفة منخفضة، حيث تتضمن حاضنة الأعمال الآتي:

- مكان ملائم استغلاله بواسطة مشروعات الأعمال الناشئة، حيث يتضمن هذا المكان مجموعة من المكاتب والوحدات الإنتاجية والمعامل..الخ، على أن يقوم كل مشروع باستئجار المساحة الملائمة لطبيعة نشاطه.
- تشترك المشروعات المقيمة في الحاضنة في استخدام بعض مساحات المبني مثل قاعات الاستقبال وقاعات الاجتماعات والمخازن...الخ.
- تستطيع المشروعات المقيمة في الحاضنة الاستفادة من الخدمات الإدارية المشتركة الموجودة في المبنى مثل استخدام الهاتف والفاكس والتصوير ومخابر الحاسب والإنترنت...الخ، وذلك بتكلفة مناسبة.
- تدار الحاضنة بواسطة مجموعة متخصصة من الأفراد الذين يقومون النصيحة والتدريب للمشروعات الجديدة، مع تنظيم برامج التدريب المتنوعة وتوفير سبل الرعاية اللازمة.

2. أهداف حاضنات الأعمال:

تهدف حاضنات الأعمال إلى أحضان المشروعات الصغيرة والمتميزة، وتقديم المكان المجهز بكافة المرافق والخدمات مقابل أجور رمزية.

وتتمثل أهداف حاضنات الأعمال بالنسبة للمشروعات الصغيرة بالآتي:

- ❖ إقامة مشروعات اقتصادية جديدة.
- ❖ تنمية مهارات العمل الحر والقدرة على إدارة المشروعات الصغيرة.
- ❖ تقليل تكاليف بدء النشاط.
- ❖ رعاية المشروعات الجديدة في مراحل البدء والنمو والانطلاق.
- ❖ تقليل مخاطر الأعمال المرتبطة بالمراحل الأولى لبداية نشاط المشروع.
- ❖ تقليل الفترة الزمنية اللازمة لتنمية نشاط المشروع وتطوير إنتاجه.
- ❖ تجنب الأخطاء وتقليل ازدواجية الجهود مما يؤدي إلى ضغط التكاليف.
- ❖ زيادة معدلات النجاح وتدعيم الابتكارات وتشجيع الأفكار المتميزة.
- ❖ إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الفنية والمالية والإدارية والقانونية التي تواجه المشروع.
- ❖ مساعدة المشروعات على التوصل إلى أنواع جديدة من المنتجات أو مجالات جديدة من النشاط.

3. معايير الحكم على أداء حاضنات الأعمال:

تتمثل أهم معايير على أداء حاضنات الأعمال بالآتي:

- ❖ نسبة المشروعات التي تتخرج من الحاضنة.
- ❖ عدد المشروعات الناجحة بعد التخرج من الحاضنة.
- ❖ عدد السلع والخدمات الجديدة التي أمكن تنميتها في الحاضنة.
- ❖ معدل نجاح واستمرارية المشروعات المقيمة بالحاضنة.
- ❖ عدد الأفراد الذين يستفيدون من برامج الحاضنة خلال العام.
- ❖ عدد فرص العمل الجديدة التي توفرها الحاضنة.

4. أنواع حاضنات الأعمال:

توجد أنواع عديدة لحاضنات الأعمال استناداً لمجموعة من المعايير المختلفة، وهي:

❖ من حيث المكان:

قسمت حاضنات الأعمال وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين هما حاضنة تقدم المكان، وحاضنة مفتوحة وهي حاضنة تتيح الخدمات والدعم الفني والاستشارات للمنتجين ولا تتطلب هذه الحاضنة تواجد أصحاب المشروعات داخل الحاضنة.

❖ من حيث التخصص:

تقسم حاضنات الأعمال وفقاً لهذا المعيار إلى حاضنة أعمال عامة، وحاضنة تكنولوجيا متخصصة، وحاضنة إعداد كوادر بشرية...الخ. ومن الضروري أن يتعرف صاحب المشروع على طبيعة ونوع الحاضنة التي يود الالتحاق بها من أجل رفع نسبة النجاح لمشروعه.

❖ من حيث الربح:

توجد حاضنات أعمال تهدف إلى تحقيق الربح، كما توجد حاضنات أعمال لا تهدف إلى تحقيق الربح، وتعمل حاضنات الهادفة للربح على تحقيق إيرادات نتيجة لاستضافة مجموعة من المشروعات مع المشاركة في ملكية هذه المشروعات في بعض الحالات، ولا يحصل هذا النوع من الحاضنات على دعم من الجهات الحكومية أو السلطات المحلية، ويتم قبول المشروعات في الحاضنة وفقاً لقدراتها على سداد التزاماتها تجاه إدارة الحاضنة، ولذلك لا يتم بشكل عام وضع شروط لقبول المشروعات في الحاضنة، كما لا يتم تحديد حد أقصى للفترة الزمنية التي يبقى فيها المشروع داخل الحاضنة طالما يدفع التزاماته.

❖ من حيث الطبيعة:

تقسم حاضنات الأعمال وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين هما:

- حاضنة عامة:

هي الحاضنات التي يتم إنشائها بواسطة الأجهزة الحكومية أو غرف التجارة والصناعة أو جمعيات رجال الأعمال، وتتمتع هذه الحاضنات بدرجة عالية من الدعم الحكومي، حيث ترتبط أهدافها باعتبارات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتقبل المشروعات في هذا النوع من الحاضنات وفقاً لمعايير محددة كما تلتزم بالخروج من الحاضنة بعد فترة زمنية يتفق عليها مسبقاً.

- حاضنات أكاديمية:

هي الحاضنات التابعة للجامعات والمعاهد ومراكز البحوث، وتهدف هذه الحاضنات إلى ربط الجامعات والمعاهد ومراكز البحوث بما تقدمه من دراسات وبحوث وابتكارات بمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتتميز هذه الحاضنات بارتفاع مستوى الخدمات والاستشارات لمشروعات الحاضنة. وتساعد هذه الحاضنات على الاستفادة من الدراسات التي يتم إعدادها في مراكز البحث العلمي من جهة، كما تساعد على خلق فرص عمل للخريجين. وهذا النوع من الحاضنات لا يهدف إلى تحقيق الربح.

- من حيث نوع النشاط:

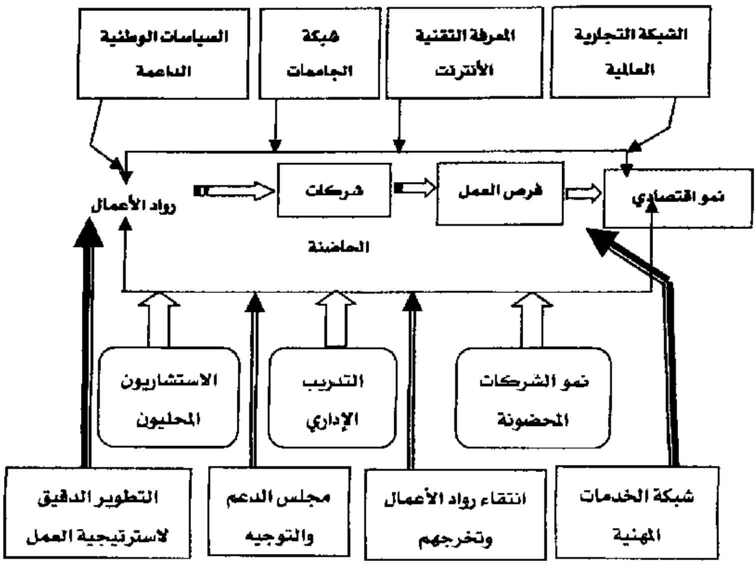
تقسم حاضنات الأعمال وفقاً لهذا المعيار إلى حاضنات أعمال تستضيف مشروعات تعمل في نفس النشاط أو تعمل في مجموعة متكاملة من الأنشطة المترابطة، وحاضنات أعمال تستضيف مشروعات تعمل في مجالات مختلفة.

5. عوامل نجاح إقامة حاضنات الأعمال:

تتمثل أهم العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند إقامة حاضنات الأعمال بالآتي:

- تحديد الهدف الذي تسعى حاضنة الأعمال إلى تحقيقه، فإذا كان الهدف هدفاً اجتماعياً مثل خلق فرص عمل فإن المشروعات عالية التكنولوجيا لا تساعد على تحقيق هذا الهدف، وبالتالي فإن المشروعات التي تساعد على تحقيق هذا الهدف هي المشروعات كثيفة العمالة.
- تحديد نوعية المشروعات التي سوف يتم استضافتها في الحاضنة، وهذا يتطلب تحديداً لبعض معايير القبول سواء كانت معايير مالية أو معايير فنية.
- توفير مصادر التمويل للمشروعات الجديدة.
- توافر الظروف البيئية المناسبة لتنمية وتطوير المشروعات.
- اختيار وتحديد نوع الخدمات الإدارية التي سوف يتم تقديمها بواسطة العاملين في الحاضنة نفسها، هذا بالإضافة إلى الخدمات التي يمكن الحصول عليها من بعض الجهات الخارجية مثل الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات (هيئة مكافحة البطالة سابقاً) وغرف التجارة والصناعة ومراكز تنمية المشروعات الصغيرة.

الشكل التالي يوضح عوامل نجاح الحاضنات:



6. تجهيز وتأهيل حاضنة الأعمال:

يشترك في تجهيز وتأهيل الحاضنة عدة أطراف، وتتمثل هذه الأطراف في الجمهورية العربية السورية بالآتي:

- الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات: يتمثل دورها في الرعاية والإشراف والتمويل والإقراض للمستفيدين والمتابعة.
- الجهة الوسيطة: يمكن أن تكون مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في إحدى المحافظات، أو أي جهة ذات صفة رسمية كالاتحادات أو المنظمات أو الجمعيات الأهلية، ويتمثل دور هذه الجهة بالتأسيس والتنظيم والمشاركة في إدارة الأموال.
- المصرف الممول: حيث يرتبط هذا المصرف باتفاق خاص مع هيئة التنمية والتشغيل لتمويل المشروعات.
- الجهة المنفذة للمشروع(الحاضنة): يمكن أن تكون جهة عامة أو جهة خاصة.

الفصل الحادي والعشرون

الأمن والسلامة والمخاطر في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

1. مفهوم الخطر وإدارة الخطر.
2. مصدر الخطر والعوامل المساعدة لوقوعه.
3. تقسيم الأخطار
4. طرق مواجهة الأخطار.
5. إدارة الخطر.
6. قياس الأخطار.
7. اختيار الأسلوب المناسب لمواجهة الأخطار.
8. ما هي أهم الأخطار التي تواجه المشروع الصغير ؟
9. ما هي الأساليب المتاحة للتعامل مع الأخطار.
10. التأمين والمخاطر.
11. ما هي الأخطار التي يتعرض لها المشروع الصغير.
12. مسؤوليات السلامة المهنية والصحية في المشروعات الصغيرة.
13. ما هي متطلبات برامج السلامة المهنية والصحية في المشروعات الصغيرة.
14. ما هي أهداف برامج السلامة المهنية في المشروعات الصغيرة.
15. حوادث وإصابات العمل في المشروعات الصغيرة.

الأمن والسلامة والمخاطر في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

مقدمة:

إن حياة الإنسان وما يحيط بها من مظاهر عامة معرضة لأنواع شتى من المخاطر. لذلك نرى الإنسان يعيش في قلق دائم على مصيره وعلى ما يملك نتيجة وجود خطر دائم يلاحقه في حياته وماله وممتلكاته حتى أن القرارات التي يتخذها الفرد يمكن أن تكون صائبة أو فاشلة فينتج عنها أرباح أو خسائر. وفي مؤسسة ما قد يترافق ذلك بمكافأة أو عقوبة للشخص الذي في موضع القرار.

1. مفهوم الخطر وإدارة الخطر:

الخطر هو حالة يترتب عليها الخسارة أو الضرر، والخطر في عالم الأعمال هو وضع يصيب المشروعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة فيعيق نموها أو يعرضها للخسارة والإفلاس. والخطر عموماً يصيب الأشخاص والكائنات الحية والموارد المادية وكل شيء.

تعريف الخطر:

تعددت الآراء في تعريف الخطر، لكن من أهم هذه التعاريف ما يلي:

- الخطر: هو احتمال وقوع حدث تنتج عنه خسارة مادية. فالخسارة وفق هذا التعريف مادية ومحتملة.
- الخطر: الخسارة المحتملة في الدخل أو الثروة أو الشخص نتيجة وقوع خطر معين.

2. مصدر الخطر والعوامل المساعدة لوقوعه:

إن التمييز بين الخطر والعوامل المساعدة لوقوعه له أهمية كبيرة. فمصدر الخطر هو الذي يؤدي إلى وقوع الخسارة المادية أي أن الخسارة لا تحصل إلا إذا كان هناك مسبب لوقوع هذه الخسارة. فإهمال العامل لتشغيل آلته أو عدم الالتزام بقواعد التشغيل قد يؤدي إلى وقوع خطر الإصابة أو الموت بالنسبة له وللمشروع.

أما العوامل المساعدة لوقوع الخطر فهي العوامل التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بمصدر الخطر وتؤدي إلى زيادة وقوع الخطر وما يترتب عن ذلك خسارة احتمالية. فمثلاً وجود محطة للمحروقات في أسفل البناء من شأنه أن يؤدي إلى زيادة خطر الحريق. أو عطل في السيارة أو السرعة الفائقة يؤدي إلى زيادة خطر الحوادث.

وهذه العوامل المساعدة يمكن أن تكون عوامل موضوعية أو أخلاقية أو طبيعية كما يلي:

أ. العوامل المساعدة الموضوعية:

هي العوامل التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالشيء موضوع الخطر، ذكرنا أن وجود محطة المحروقات في أسفل البناء يؤدي إلى زيادة احتمال وقوع خطر الحريق في المبنى.

بالمقابل إن وجود آلات إطفاء في المبنى سيؤدي إلى التقليل من حجم الخسارة المادية المحتملة.

ب. العوامل المساعدة الأخلاقية:

ترتبط هذه العناصر ببعض الصفات الأخلاقية لدى الشخص وهي تساعد على الزيادة أو التقليل من حدوث الخطر. فإهمال أحد الأشخاص في تحمل مسؤولية ملقاة على عاتقه سيكون نتيجته زيادة حدوث الخطر. فمثلاً إذا كان أحد الأشخاص

في المشروع مكلفاً بصيانة إحدى وسائط النقل ولم يقم بعمله على الشكل المطلوب أو إذا عمد إلى الغش في الصيانة فإن ذلك سيكون نتيجته عطل واسطة النقل وإلحاق الضرر بالسائق والمواطن أيضاً.

ج. العوامل المساعدة الطبيعية:

إن الكوارث الطبيعية المختلفة من زلازل وبراكين وفيضانات ستؤدي إلى زيادة وقوع الخطر.

3. تقسيم الأخطار:

الأخطار المحدقة بالإنسان كبيرة، لذلك هناك صعوبة كبيرة في الإحاطة فيها جميعاً ويمكن تقسيم هذه الأخطار كما يلي:

أ. الأخطار المادية:

هي الأخطار التي يؤدي وقوعها إلى حصول خسائر تصيب الأشخاص أو الممتلكات المشروع الصغير وتقسم إلى ما يلي:

1) اخطار الممتلكات:

هي الأخطار التي يؤدي وقوعها إلى حصول خسائر تصيب الأشخاص والمؤسسات في ممتلكاتهم سواء كانت عقارية أو آلات أو بضائع. هذه الأخطار يمكن أن يكون سببها الإنسان أو العوامل الطبيعية. فاتخاذ قرار خاطئ من قبل مدير مشروع ما يمكن أن يؤدي إلى حصول بعض الخسائر المادية. كذلك حدوث فيضانات أو زلازل في منطقة معينة سيؤدي إلى تدمير الطرق والمنازل والمصانع.

2) الأخطار الشخصية:

هي الأخطار التي يؤدي تحققها إلى خسائر تصيب الشخص في صحته أو دخله. فأخطار الوفاة والمرض والعجز الكلي أو الجزئي والبطالة كلها تعد من الأخطار الشخصية؛ لأن حدوث أي منها سيؤدي إلى ضرر مباشر للشخص نفسه.

3) اخطار المسؤولية المدنية:

هي الأخطار التي تحصل بفعل ارتكاب خطأ ما من شخص تكون من نتيجته تعرض أشخاص آخرين للخسائر. فحصول هذا الخطر يعرض الشخص مسبب الخطر إلى التعويض الذي أصاب الغير ويكون مسؤولاً أمام القانون تجاه فعلته. أي أنه مجبر على التعويض للآخرين.

ب. الأخطار المعنوية:

هي الأخطار التي لا يؤدي حدوثها إلى خسائر بل يكون لها آثار نفسية. إن هذه الأخطار لا يمكن قياسها وهي تختلف باختلاف الأشخاص فوفاة أحد الأقارب سيكون له أثر نفسي وهذا الأثر النفسي يختلف من شخص لآخر ويمكن أن يكون له انعكاساً سلبياً على المستوى المادي للشخص.

4) طرق مواجهة الأخطار:

الأخطار موجودة دائماً وهي تؤثر على حياتنا بشكل مستمر ولا أحد يستطيع منع حدوث هذه الأخطار، وكل ما يستطيع فعله الإنسان هو محاولة التخفيف من الخسائر الناتجة عن هذه الأخطار ويتم ذلك من خلال الوسائل التالية:

1. منع الخطر والوقاية منه:

يعتمد هذا الأسلوب على منع حصول الخطر لتفادي الخسائر المادية الناتجة عنه ويكون ذلك بإتباع جميع الوسائل والأساليب التي تخفف من وقوع الخطر، فوضع أدوات الإطفاء في المنزل والسيارة والمصنع والمشروع الصغير يؤدي إلى التخفيف من خطر الحريق. توفير طرق الإنذار المتطورة أيضاً يؤدي إلى التقليل بل إلى منع الخطر، إن هذه الأساليب لا تمنع حصول الخطر كلياً بل تساعد على التخفيف من الخسائر المحتملة في حال حصول الخطر ويجب أن تقاس كلفة هذه الإجراءات بدقة حتى لا تشكل عبئاً على المشروعات والأفراد.

2. افتراض وقوع الخطر وتحمل نتائجه:

هناك بعض الأخطار التي تستطيع المشروعات تحملها في حال حصولها لأن الخسارة المادية الناتجة عن هذا الخطر تكون بسيطة؛ لذلك فالمشروعات والأفراد لا تلجأ إلى طريقة أخرى لمواجهة هذه الأخطار وخصوصاً عندما تكون تكاليف إجراءات المواجهة أكثر بكثير مما يمكن توقعه من خسارة احتمالية. فتعطيل يوم عمل بسبب مرض بسيط يمكن تعويضه شخصياً، وتصادم خفيف بالسيارة يمكن تحمله؛ لذلك يجب أن يترافق هذا النوع من مواجهة الأخطار مع المبدأ الأول أي منع الخطر والوقاية منه حتى يصبح أكثر فعالية.

3. تحويل الخطر إلى شخص آخر:

قد يكون هذا الشخص طبيعياً أو اعتبارياً، أي أشخاص أو مؤسسات، والتأمين هنا هو أحد أشكال تحويل الخطر من شخص إلى آخر. الطرف الأول (المؤمن عليه) في العملية التأمينية هو العامل أو الموظف أو المؤسسة. والطرف الثاني هي شركة التأمين. وقد تكون شركة أو مؤسسة التأمين هي المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية فيما يخص العنصر البشري من إصابات أو إضرار وقعت أو محتملة وقد تكون كذلك المؤسسة العامة السورية للتأمين ، وهنا قد يكون المؤمن عليه إما

الشخص الطبيعي (تأمين على الحياة والوفاة). أوالشخص الاعتباري (تأمين على الممتلكات).

5) إدارة الخطر:

تتعرض المشروعات الصغيرة لخسارة مبالغ كبيرة وخسارة بعض ممتلكاتها، نتيجة للحريق، والأحوال الجوية، والسرقة، والإفلاس والسياسة، هذا بالإضافة إلى الخسائر الناتجة عن الوفاة، العوق، أو بسبب تقصير العاملين في المشروع، ولكي تتمكن المشروعات الصغيرة من التعامل مع كل تلك العوامل، فإن عليها محاولة تقليص تلك الخسائر إلى أدنى حد ممكن وذلك من خلال إدارة الخطر، بحيث يمكن حماية القدرة الإيرادية للعمل وموجوداته بتقليص الهزة المالية التي يمكن أن يتعرض لها نتيجة لتلك الخسائر، مما يسمح للعمل من استعادة توازنه المالي والاستمرار بالعمل بالرغم من تلك الخسائر غير المتوقعة، ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في تحقيق ذلك، هي التامين أو استخدام أساليب لمنع الجريمة.

أ. تعريف إدارة الخطر:

إدارة الخطر هي" عملية التحكم في الخطر عن طريق الحد من تكرار حدوثه من ناحية والتقليل من حجم خسائره المحتملة من ناحية أخرى وبأقل تكلفة ممكنة".
إذ إن الوظيفة الرئيسية لإدارة الخطر هي اكتشاف الخطر وتقويمه والتأمين عليه.

ب. هناك ثلاث خطوات رئيسية في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة الخطر هي:

1) اكتشاف الخطر:

تعد عملية اكتشاف الخطر من أهم مسؤوليات إدارة الخطر؛ لان اكتشاف الخطر يؤدي إلى منع حدوثه أو التقليل من أضراره ويمكننا اكتشاف الخطر عن طريق جمع البيانات الإحصائية لفترة ماضية طويلة عن الأخطار التي وقعت وتحليل

أسبابها والعوامل المساعدة لوقوعها. والمهم هنا أن تكون هناك إحصائيات خاصة لكل نوع من الأخطار على حدة لكي يستطيع الباحث أو المحلل إجراء الدراسات اللازمة عن سبب وقوع الخطر.

عن عملية اكتشاف الخطر في المؤسسة أو الشركة يكون عن طريق توفير وسائل الاتصال اللازمة داخل الوحدات المختلفة في المشروع وتجهيز كل وحدة إدارية بوسائل الأمان والحماية وتأهيل القوى العاملة على استخدام أجهزة الرقابة والأمان لتحقيق أقصى فعالية ممكنة في مواجهة الأخطار.

6) قياس الأخطار:

يمكن قياس الأخطار عن طريق استخدام أحدث الطرق والأساليب الرياضية والإحصائية لنحصل على أفضل النتائج. ويتطلب قياس الأخطار تحديد ما يلي:

أ. مدى احتمالية تحقق الخسارة، أي تحديد أقصى خسائر احتمالية.
ب. قياس مدى تأثير الخسارة على المركز المالي للمشروع.
ج. التنبؤ بمعدل الخسارة المتوقعة عن الدورات المالية المقبلة.

7) اختيار الأسلوب المناسب لمواجهة الأخطار:

إن اختيار الأسلوب المناسب يكون من خلال ما تم التوصل إليه في مرحلة اكتشاف وقوع الخطر وقياسه، حيث إن استخدام الأسلوب العلمي في كشف الخطر سيساعد على اختيار الطريقة الواجب إتباعها لمواجهة هذا الخطر مع الأخذ بعين الاعتبار كلفة الطريقة المستخدمة لمواجهة هذا الخطر بحيث تكون أقل تكلفة ممكنة.

8) ما هي أهم الأخطار التي تواجه المشروع الصغير؟ (المنصور،2003، ص ص382– 383):

1. الضرر أو العطل في الممتلكات:

إن ممتلكات المشروعات الصغيرة تتمثل بالبضاعة والأبنية التي تعود لها، ومثل هذه الممتلكات عرضة لأخطار الضرر والفقدان أو الحريق أو السرقة أو الفيضانات أو الأعاصير أو انفجار البراكين أو أعمال الشغب. كما أن السيارات والعربات التي يمتلكها المشروع الصغير عرضة أيضاً لمثل هذه الأضرار.

2. المسؤولية تجاه العاملين:

جميع أصحاب المشروعات الصغيرة مسؤولون عن صحة وسلامة العاملين أثناء أداء الأعمال والقيام بالمهام الموكلة لهم. وقد راعت التشريعات في غالبية الدول هذا الأمر انطلاقاً من المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتق هذه المشروعات، إن مسؤولية رب العمل تجاه العاملين محكومة بقوانين وتعليمات تحافظ على حقوق الأطراف المعنية.

3. المسؤولية تجاه المجتمع:

أصحاب المحلات والمخازن مسؤولون عن الأضرار التي تقع للزبائن أثناء وجودهم في الأماكن والمحلات التي تعود إلى المشروع الصغير. ومثل هذه المسؤولية تنسحب إلى المعامل ومتاجر الجملة وكذلك محال البيع بالمفرق. ولا يتضمن هذا الخطر الجروح المادية، فقط بل يمتد إلى الآثار على ممتلكات الغير، مثلاً التلف الحاصل بالبضاعة التي تم بيعها واستلامها من قبل الزبون، وكمثال على ذلك الأضرار التي تسببها بعض المساحيق ومواد التجميل تجاه الزبائن بعد الاستعمال.

4. وفاة العامل الأول:

يتميز بعض العمال بكونهم ذوي اعتبار عال في المشروع الصغير لما يتمتعون به من كفاءات وخبرات وقدرات متميزة، وفي حالة وقوع حالة الوفاة لمثل هؤلاء فإن المشروع يتعرض لخسارة عالية وقد تعرضه للفشل والابتعاد عن السوق.

5. خسارة الديون المعدومة:

لا ينكر أحد أهمية اعتماد سياسة البيع بالأجل لزيادة سمعة المشروع، إلا أن مردود مثل هذه السياسة قد يكون مكلفاً جداً مما يعرض المشروع للخسارة. وبالتالي فإن ضعف قدرة المشروع على تحصيل ديونه واستعادة قيمة المبيعات يعرض المشروع إلى خطر الفشل.

6. السرقة أثناء التبضع:

يتعرض المشروع الصغير إلى خطر السرقة التي يقوم بها بعض المتبضعون خلال زياراتهم وتجوالهم في المشروع الصغير بخاصة مشروعات تجارة التجزئة.

7. إخلال العاملين بمبدأ الأمانة:

قد يجرؤ بعض العاملين على القيام ببعض العمال التي قد تسببت خسارة ملحوظة للمشروع الصغير مثل القيام بعض العاملين بسرقة النقود او البضاعة أو حتى الممتلكات المهمة والقيمة مما يعرض المشروع الصغير للمخاطر والإرباك.

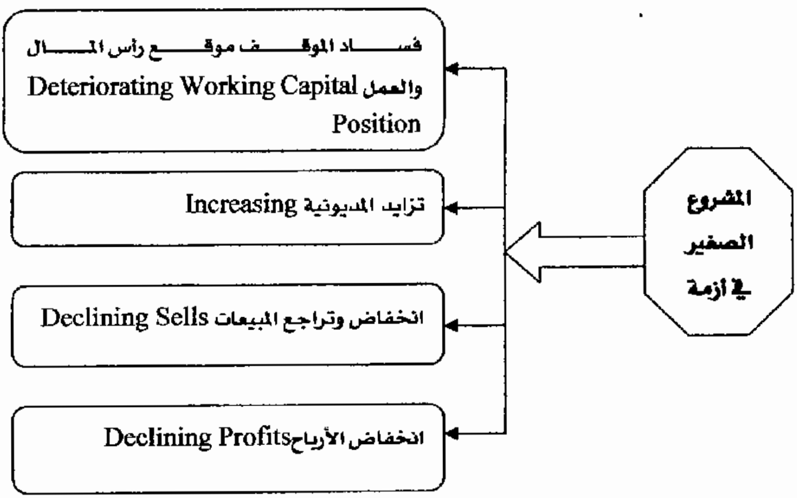
8. الصعوبات المالية:

قد تؤثر الصعوبات المالية التي يمر بها المشروع على سير عملياته المختلفة، ومن صور الصعوبات المالية مثلاً تعثر سيولة المشروع الصغير وانحسار النقد عنه.

9. مخاطر تسويقية:

وتشمل هذه المخاطر هبوط أسعار البضاعة هبوطاً حاداً بسبب الهبوط الحاد في الأسعار، أو ان الموقع فقد ميزته التسويقية أو تغير ذوق الزبون تجاه النماذج والموديلات المعروضة، وتتعرض المشروعات الصغيرة لمثل هذه المخاطر وأخرى كذلك باستمرار.

ما تم ذكره من مخاطر أمثلة عن كثير من الحالات التي قد تعرض المشروعات الصغيرة إلى خسارة، وفي الحياة العملية الكثير من المخاطر غير المعروفة على الصعيد العام، وتبقى هذه المخاطر في طي الكتمان، كي لا تؤثر على سمعة تلك المشروعات سلباً. علماً أن هذه المخاطر تظهر آثارها بسرعة على حياة المشروع بعلامات تعرف بعلامات القصور أو العجز في المشروعات ويوضحها الشكل (1 – 21) الآتي:



الشكل(1 – 21) علامات القصور (العجز) في المشروعات الصغيرة

9) ما هي الأساليب المتاحة للتعامل مع الأخطار؟

تحاول المشروعات عموماً والصغيرة على وجه التحديد اتخاذ الإجراءات المناسبة للتخفيف من وطأة الخطر الذي قد تتعرض له خلالها مسيرتها ومسيرة نشاطها في البيئة، ومن الأساليب المعتمدة لتخفيف حدة الخطر ما يلي:

- تحيد الأخطار.
- التقليل من قوة الأخطار.
- نقل الأخطار.
- امتصاص الأخطار.

وتجاه هذه الحالات تعتمد المشروعات عموماً والصغيرة منها أساليب مختلفة للتعامل مع الأخطار التي قد تتعرض لها وهي تعيش حياتها في البيئة، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

❖ **استعادة الوضع الطبيعي:**

لو تعرض العاملون لإصابات مختلفة جراء قيامهم بنقل المعدات والأجهزة فإن مثل هذا الأمر يتطلب توفير مسببات السلامة على هذه المعدات والمكائن والأجهزة، ويستدعي الحال استبدال المكائن التي يثبت عطلها وتوقفها، مراعاة تفتيش التأسيسات الكهربائية باستمرار لتلافي الخطر واستعادة الوضع الطبيعي للأشياء داخل بيئة العمل.

❖ **التأمين الذاتي:**

في ضوء هذا الأسلوب يجري حجز مبلغ معين ليصبح خزيناً يستخدم في تغطية أي خسارة محتملة، بدلاً من دفع أقساط تامين، حيث يتم تجميع النقدية المساوية للقسط في وعاء ادخاري مالي لمواجهة الطوارئ، إلا أن المشروعات الصغيرة لم

تحسن إدارة هذا الوعاء بسبب عدم رعاية مالك المشروع لحجم ونوع الخطر المحتمل قياساً بالمبلغ المحتجز.

❖ شراء بوليصة التأمين:

بوليصة التأمين التي تصدرها الشركات لصالح المشروعات الصغيرة تنقل الخطر إلى مصدر بوليصة بدلاً من صاحب المشروع. ويمكن في هذه الحالة التأمين على البضاعة والأبنية والتحوط ضد الحريق المحتمل والسرقة او الفيضانات..الخ.

❖ ممارسة سياسة الوقاية خير من العلاج:

على المشروعات الصغيرة التي تتعامل مع كميات كبيرة من البضائع ذات الانتشار الواسع أن تعرف كيف تمارس سياسة الوقاية لصيانة الأرباح.

❖ الإدارة الكفوءة:

التخطيط والإدارة الكفوءة هما أفضل أساليب الحماية من التعرض لخسائر معينة، فمراعاة تقلبات الأسعار من قبل إدارة المشروع الصغير، والتحوط لهذه التقلبات إلى جانب دراسة توجهات جمهور المستهلكين يعدان بمنزلة المنبه الأولي لتلافي بعض الأخطار.

10) التأمين والمخاطر:

وهناك ثلاثة أنواع من التأمين مفيدة للمشروعات الصغيرة:

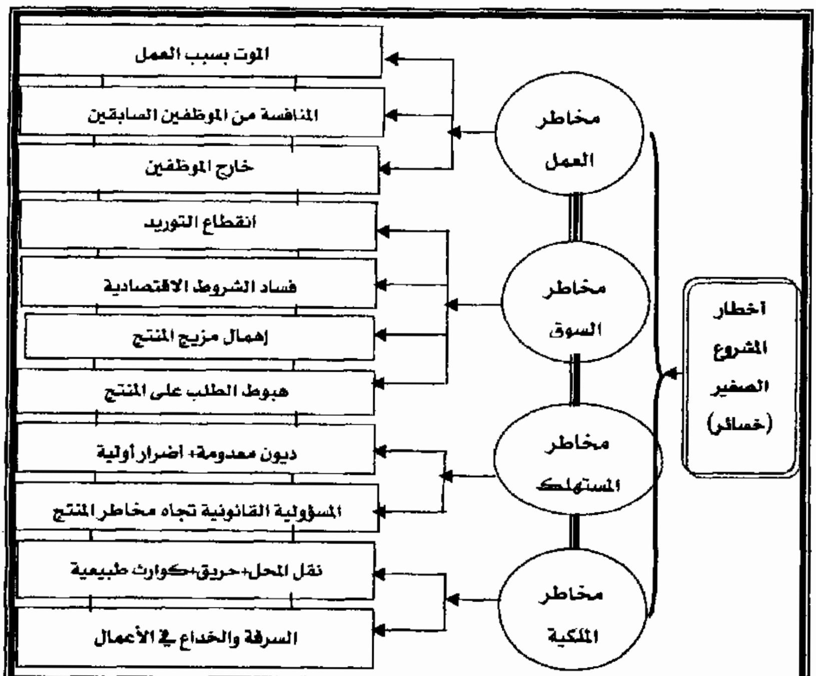
❖ التأمين على الممتلكات: يفيد هذا النوع من التأمين في تقليل او تعويض الخسارة التي قد تتعرض لها ممتلكات وأموال صاحب المشروع الصغير.
❖ التأمين الصحي وسلامة العمل: يوفر هذا النوع من التأمين الحماية ضد حوادث العمل أو المرض أو فقدان العمل.

❖ التأمين على الحياة: من أجل زيادة الحيطة ضد حالات الموت المبكر للأفراد بهدف ضمان مصير الأفراد المعتمدين على حياة الإنسان المؤمن له.

11) ما هي الأخطار التي يتعرض لها المشروع الصغير؟

إن المخاطر التي يتعرض لها المشروع الصغير متعددة، وأهم هذه المخاطر انظر الشكل(2) ما يلي:

- مخاطر السوق.
- مخاطر الموظفين.
- مخاطر المستهلك.
- مخاطر الملكية.



الشكل (2 – 21) مخاطر المشروع الصغير

12) مسؤوليات السلامة المهنية والصحية في المشروعات الصغيرة:

تقع مسؤولية تطبيق برامج السلامة المهنية الصحية في المشروعات الصغيرة على كاهل كافة العاملين في المشروع، كل فرد حسب موقعه كما يلي:

1) العاملون: يقع عليهم جميعاً الالتزام بأن يؤدوا مهماتهم في تحمل مسؤولية وأمن المشروع وأن يكونوا على معرفة ودراية بنظم وقواعد السلامة، وأن يبذلوا أقصى الانتباه فيما يتعلق بتطبيق لوائح وتعليمات السلامة المهنية بعد معرفتهم إياها.
2) الإدارة العليا (صاحب المشروع الصغير): وتعتبر هي الجهة المسؤولة عن توفير وسائل السلامة المهنية ووضع اللوائح والتعليمات التي تنظم استخدام تلك الوسائل. كما تعتبر تلك الإدارة مسؤولة عن توفير الأفراد المناط بهم وضع وتصميم برامج السلامة المهنية والعمل على تنفيذها.

13) ما هي متطلبات برامج السلامة المهنية في المشروعات الصغيرة:

لا شك أن هناك عدة متطلبات يلزم توافرها لتطبيق برامج السلامة المهنية بغية حماية العاملين من الحوادث وإصابات العمل، نذكر منها ما يلي:

1) إيمان الإدارة العليا المتمثلة بصاحب المشروع الصغير بأهمية برامج السلامة والصحة ودعمها لها.
2) توفير الإمكانات المادية اللازمة لوضع وتنفيذ تلك البرامج.
3) تعاون كافة العاملين في المشروع على تنفيذ كافة الإجراءات واللوائح المعتمدة في برامج السلامة.
4) تدريب العاملين بصفة مستمرة على استعمال الآلات والمعدات المستخدمة.
5) إجراء الصيانة الدورية للآلات والمعدات في المؤسسة لتلافي وقوع الحوادث.
6) توفير ظروف العمل الملائمة وخلق جو عمل مناسب يساعد العاملين على القيام بأعمالهم.
7) القيام بالكشف الطبي على العاملين بصفة دورية.

14) ما هي أهداف برامج السلامة المهنية في المشروعات الصغيرة:

العلوم الإدارة الحديثة اهتمت بالعنصر البشري اهتماماً كبيراً بصفته العنصر القادر والفعّال على العطاء والتجديد. لذلك رأت الإدارة الحديثة أن أهم أهداف وضع وتنفيذ برامج السلامة هو تحقيق ما يلي:

1) المحافظة على العاملين من الإصابات وعلى ممتلكات المشروع من التلف، مما يقلل الخسائر المادية والبشرية داخل المشروع. وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج كماً ونوعاًللمشروع المعنية.
2) زيادة شعور العاملين بالانتماء للمشروع التي تعمل على المحافظة عليهم من الإصابات، مما يدفعهم للعمل بإخلاص.
3) رفع سمعة المشروع بين أوساط المجتمع الخارجي سواء كان ذلك المجتمع هو الجماهير التي تتعامل معها المشروع أم الحكومة أم النقابات والاتحادات العمالية.
4) يؤدي تطبيق برامج السلامة إلى ضمان استمرار الإنتاج دون توقف، مما يمكن المشروع من الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها ومنافسة المشروعات الأخرى.

15) حوادث وإصابات العمل في المشروعات الصغيرة:

يتسبب حصول الحوادث والإصابة بالأمراض المهنية في تحمّل الأفراد العاملين – المعرضين لهذه الحوادث والإصابات – وإدارة المشاريع لعدة تكاليف، بعضها تكاليف مباشرة ملموسة، والبعض الآخر تكاليف غير مباشرة، أو غير ملموسة، وهي كما يلي:

أ. **التكاليف المباشرة:**

وتتمثل في الجوانب التالية:

1) الكلف التي تتحملها المشروع نتيجة للتعويضات المالية المدفوعة للأفراد العاملين المتضررين نتيجة للحوادث والأمراض المهنية، وذلك للتعويض عن إعاقتهم الجزئية أو الكلية، أو كتعويض لأسرة الفرد المتوفى بسبب الحادث أو المرض المهني وهذه التعويضات تتم بموجب التشريعات العمالية المعتمدة لدى الدولة.
2) الكلفة الإنسانية والاجتماعية المترتبة على فقدان أرواح بعض الأفراد العاملين أو إصابتهم بعاهة جسدية بسبب إصابة العمل، ومثل هذه الآثار لا يمكن تقديرها بكلفة مالية، فهي ذات كلفة اجتماعية وإنسانية عالية، خاصةً عندما يترتب عليها فقدان الأسرة لمن يعيلها، أو أن يتعرض لحادث يؤدي إلى إعاقته وانخفاض قدرته الإنتاجية.
3) التكاليف التي تتحملها المشروع نتيجة اضطرارها إلى استبدال المكائن والآلات التالفة بسبب الحادث، أو تحملها لتكاليف صيانة غير اعتيادية بسبب حصول الحادث.

ب. **التكاليف غير المباشرة:**

إضافةً إلى التكاليف المباشرة المذكورة أعلاه، فإن هناك تكاليف غير مباشرة أو غير ملموسة تتحملها المشروع نتيجةً للحوادث الصناعية التي تحصل فيها، وهذه تتمثل فيما يلي:

1) الكلفة المتمثلة في تلف بعض المواد بسبب الحادث وكلفة انخفاض الكفاءة الإنتاجية للمكائن والآلات المتضررة بالحادث، فبالرغم من صيانتها وإعادتها للعمل فإن كفاءتها تكون قد تضررت بشكل غير واضح لغير المختصين.
2) كلفة الوقت الضائع المفقود بسبب انشغال الأفراد العاملين عند حصول الحادث والتفافهم حول زميلهم المصاب، ومن ثم استمرارهم في مناقشة أسباب

الحادث ونتائجه وما إلى ذلك مما يؤدي إلى تحمل الإدارة لتكاليف غير منتجة.

3) عند تعرض الفرد المصاب إلى اضطرابات خطيرة تمنعه من الاستمرار في العمل لفترة طويلة فإن إدارة المشروع سيضطر إلى تعيين شخص آخر بدلاً عنه، وبذلك فإن إدارة المشروع سيتحمل تكاليف دوران العمل، وتزداد هذه التكاليف كلما كان دوران العمل كبيراً، يضاف لها تكاليف أيام غيابه عن العمل، وكذلك يضاف لها التكاليف الناتجة عن انخفاض الكفاءة الإنتاجية للفرد بعد شفاءه وعودته لعمله، وتشمل هذه التكاليف ارتفاع نسبة التلف في عمله وكذلك ارتفاع معدل توقف المكانة التي يعمل عليها بسبب انخفاض كفاءته الإنتاجية وهذا يؤدي إلى تحمل تكاليف الصيانة الإضافية وتحمل تكاليف وقت التوقف عن العمل.

ج. وسائل وأساليب خفض عدد الحوادث والإصابات المهنية في المشروع الصغير:

تنعكس الآثار السلبية للحوادث والإصابات المهنية على الأفراد والآلات والمعدات بما تسببه من ارتفاع معدل دوران العمل وارتفاع تكلفة استبدال الآلات أو صيانتها بالإضافة إلى التكاليف الأخرى التي تتحملها المشروع.

فقد عملت منظمات الأعمال على بذل الجهود الكثيرة من أجل توفير الوسائل والأساليب التي من شانها تخفيف معدل تكرار الحوادث إلى اقل مستوى ممكن، وبالتالي تقليل من آثارها السلبية وتكاليفها، ومن أبرز هذه الوسائل ما يلي:

1) تصميم الآلات بما يتناسب والخصائص الإنسانية:

عند تصميم الآلات يجب مراعاة الخصائص الإنسانية للفرد بحيث تصمم بطريقة تجعل احتمالات وقوع الحوادث بأقل مستوى ممكن، ومن أجل ذلك يجب مراعاة النواحي التالية:

أ. وضع وسائل تشغيل وإيقاف الآلة في نفس المكان الذي تعمل فيها.

ب. اعتماد التتابع الصحيح لخطوات العمل.

ج. اعتماد ألوان وتصاميم موحدة للآلات.

د. اتفاق السلوك المطلوب مع نماذج السلوك العادية.

2) استخدام معدات ووسائل الوقاية الشخصية.

3) توفير ظروف العمل المناسبة.

4) تكوين وتطوير العادات السليمة للأداء لتحقيق السلامة المهنية.

5) توفير خدمات طبية في مواقع العمل.

الفصل الثاني والعشرون

الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة

1. صناديق التنمية الاجتماعية.
2. جهاز تنمية المشروعات الصغيرة.
3. مجمع خدمات المنشآت الصغيرة.
4. الحكومات والأجهزة الحكومية.
5. المنظمات المحلية والإقليمية.
6. المجلس القومي للمرأة.
7. جمعية جيل المستقبل.
8. الاتحاد العربي للمنشآت الصغيرة.
9. بنك التنمية الصناعية المصري.
10. مؤسسة ساويرس للتنمية الاجتماعية
11. شركة ضمان مخاطر الائتمان المصرفي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة

أثبت التجارب بأن دعم المشروعات الكبيرة الحجم لا يؤدي بالضرورة إلى الإسراع في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما انه لا يمثل أيضاً الحل الأمثل كونه لا ينعكس سوى على قلة من عامة الناس. لذلك، فإن دعم وتطوير المشروعات الصغيرة من خلال تشجيع روح المبادرة الفردية ربما يكون الحل الأنسب للوصول إلى تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية شاملة.

لما كانت المشروعات الصغيرة تشكل الأغلبية المطلقة من المنشآت، فإن ذلك يتطلب العمل على زيادة قدرتها لتجاوز المعوقات والعقبات التي تواجهها وتقديم كافة التسهيلات المطلوبة لاستمرارها وتوفير الدعم والحوافز لضمان تحقيق تلك المشروعات لدورها المطلوب بكفاءة وقدرة عاليتين. وفي هذا الإطار، يلعب العديد من الجهات دوراً أساسياً في تنمية المشروعات الصغيرة قد يكون أبرزها، صناديق التنمية الاجتماعية، الحكومات، المنظمات المحلية والمنظمات الإقليمية.

1. صناديق التنمية الاجتماعية:

تقوم صندوق التنمية الاجتماعية بدور مؤثر في تنمية المشاريع الصغيرة، باعتبار أن الهدف الأساسي من إنشائها هو حماية الفئات الفقيرة، وتخفيف الآثار السلبية لبرامج الإصلاح الاقتصادي عنها، وتخفيف حدة البطالة، وتمويل المشاريع الإنتاجية والخدمية الصغيرة التي لا تستطيع توفير حاجاتها التمويلية من الجهاز المصرفي. كما تستهدف هذه الصناديق في الغالب الفقراء ومحدودي الدخل وسكان المناطق الريفية والعاطلين عن العمل بما في ذلك الخريجين الجدد والنساء. هذا، وتقدم صناديق التنمية الاجتماعية العديد من البرامج

أبرزها برامج تنمية المجتمع، برامج أنشطة السكان، برامج الأشغال العامة (البنية التحتية)، برامج تنمية المشروعات الصغيرة، برامج التشغيل والتدريب، برامج التنمية المؤسسية، برامج إدماج المرأة في المجتمع.

ويعتبر تقديم الدعم المالي للمشروعات الصغيرة من أبرز مهام صناديق التنمية الاجتماعية،حيث تقوم بإيصال التمويل اللازم إلى الفئات المستهدفة من خلال جهات وسيطة تنفيذية حكومية أو غير حكومية كالبنوك التجارية والمتخصصة، أو من خلال عقد ثلاثي بينها وبين البنوك التجارية والمتخصصة التي تتلقى التمويل وتقوم بتوزيعه على الجهات المنفذة (الجمعيات التعاونية وجمعيات رجال الأعمال وغيرها من الجهات الأهلية) وذلك وفق أهداف وضوابط صناديق التنمية الاجتماعية، أو قد يكون ذلك من خلال الجهة المنفذة نفسها أو من خلال مؤسسات وهيئات تعليمية متخصصة. وتستند صناديق التنمية الاجتماعية عادة إلى الجمعيات الأهلية والتنموية كجهات منفذة قادرة على الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من المستفيدين وذلك من واقع انتشارها الجغرافي وفي مناطق بعيدة.

فضلاً عن ذلك، تلجأ صناديق التنمية الاجتماعية إلى تقديم المعونة الفنية إلى المشروعات الصغيرة.

والمقصود بالمعونة الفنية جميع النصائح والإرشادات والتوجيهات المتضمنة والمبنية على معارف ومعلومات وخبرات مكتسبة وموجهة لإنتاج أو تحسين أو تطوير السلع والخدمات أو حل المشاكل التنظيمية والاقتصادية والمالية والقانونية التي تواجه عملية إنتاج السلع والخدمات في الظروف الطبيعية وغير الطبيعية.

وتشمل خدمات المعونة الفنية:

- إعداد دراسات الجدوى.
- تسويق وترويج المنتجات.
- تنمية القوى العاملة والتدريب.
- تحسين الإنتاجية وضبط الجودة.
- تسهيل عقود الباطن.
- حل مشاكل التعثر.
- رفع مهارات التخطيط لأصحاب المشروعات الصغيرة.

- ومعالجة كافة النواحي الإدارية.
- وإجراء التقييم الشامل للمشروعات.

❖ أنواع المشروعات التي يمولها الصندوق الاجتماعي للتنمية[1]:

يمول الصندوق الاجتماعي للتنمية كافة المشروعات الإنتاجية والخدمية والتجارية بما فيها مشروعات الأنشطة الصناعية والزراعية والسياحية الصغيرة بشرط توافر الجدوى الفنية والاقتصادية لها ومطابقتها للالتزامات البيئة.

مزايا إقامة المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر بتمويل من الصندوق الاجتماعي للتنمية:

- الإعفاء الضريبي لمدة تصل لخمس سنوات.
- الاشتراك في المعارض التي ينظمها الصندوق الاجتماعي للتنمية داخل مصر وخارجها.
- الحصول على الدعم الفني والتسويقي والإداري المنسب.
- الاستفادة بسعر فائدة مدعوم ويتم حساب الفائدة بنظام الفائدة البسيطة والمتناقصة.

2. جهاز تنمية المشروعات الصغيرة:

يعتبر الجهاز أحد المجموعات العاملة في الصندوق الاجتماعية للتنمية، ويهدف الجهاز إلى المساهمة في تلبية متطلبات ونمو وتطوير المشروعات الصغيرة من خلال منظومة متكاملة لإتاحة التمويل والإقراض الميسر ويخصص الصندوق الاجتماعي على سبيل المثال ذلك ما يقرب 50٪ من موارده.

---

(1) د. سيد كاسب، د. جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة، مركز تطوير الدراسات والأبحاث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة.

ويعمل الجهاز على الابتكار آليات متنوعة للتمويل وتصميم أنظمة متطورة للمساندة الفنية والتكنولوجية.

❖ **المهام التي يقوم بها جهاز تنمية المشروعات الصغيرة:**

1) تحقيق الأهداف الأساسية للجهاز من حجم التمويل وعدد المشروعات الممولة وعدد فرص العمل المحققة.
2) تمويل المشروعات الصغيرة والعمل على تنميتها وتطويرها لإتاحة فرص عمل دائمة ومستقرة.
3) تصميم وتشغيل برامج قطاع المشروعات الصغيرة وتوفير الدعم الفني لها.
4) تدريب الشباب وتأهيلهم لإقامة وتشغيل المشروعات الصغيرة.
5) اقتراح الإجراءات القانونية والتنظيمية والاقتصادية والفنية اللازمة لتطوير هذه المشروعات.
6) المساهمة في إقامة شبكة معلومات المشروعات الصغيرة وإداراتها بالتعاون مع مجموعة التسويق والإدارة.
7) توفير حزم التمانية متنوعة وتطوير آليات للتمويل والتوسع في نظام النوافذ المتخصصة فالإقراض.
8) استخدام أدوات متطورة لضمان مخاطر الائتمان وتيسير الضمانات ومتابعة أداء القروض واقتراح السياسات اللازمة لتطوير أدائها وإقالة التعثر.
9) التقييم الفني لمحفظة الإقراض والعقود الثلاثية القائمة.
10) إقامة حاضنات الأعمال والحاضنات التكنولوجية التي تحوي مشروعات غير تقليدية وأفكار ابتكارية وتشغيلها وتوفير المساعدة لها.
11) تصميم حزم مشروعات ناجحة قابلة للتكرار لتطوير وتنويع قاعدة المشروعات الممولة.
12) إقامة مراكز تنمية الأعمال في مختلف المحافظات.

3. مجمع خدمات المنشآت الصغيرة:

يحقق مجمع خدمات الصغيرة أحد أهداف الصندوق الاجتماعي للتنمية وذلك بتطوير العمل بنظام الشباك الواحد لتقديم حزمة خدمات لكافة الأنظمة المرتبطة بالمنشآت الصغيرة ومتناهية الصغر.

ويقوم هذا المجمع خدماته للمجتمع من خلال:

- وحدة خدمات المشروعات الصغيرة.
- مركز الإقراض المتكامل.

❖ وحدة خدمات المنشآت الصغيرة:

هي تجمع يعمل بنظام الشباك الواحد لتيسير إجراءات الحصول على تراخيص مزاولة النشاط للمنشآت الصغيرة وتسجيلها وحصولها على رقم قومي وتضم مندوبين على كافة الجهات المتكاملة مع المشروعات الصغيرة في مكان الواحد.

❖ ما هي خدمات وحدة خدمات المنشآت الصغيرة:

- تخصيص الأراضي.
- الترخيص لمزاولة النشاط بالمناطق الصناعية.
- إصدار السجل الصناعي.
- خدمات الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة.
- استصدار البطاقات الضريبية.
- استصدار السجل التجاري.
- اصدار ترخيص مؤقت لأصحاب المنشآت الجديدة (ساري لمدة 30 يوم)، يتم خلالها استصدار الترخيص النهائي من الوحدات المختصة.
- تسجيل ومنح الرقم القومي للمشروعات الجديدة والقائمة.

- وعندما تسجيل المنشأة والحصول على رقم المنشأة يتمتع صاحبها بالحوافز والتيسيرات الواردة لقانون تنمية المشروعات الصغيرة لعام 2004.

❖ مركز الإقراض المتكامل:

هو تجمع يعمل بنظام النافذة الواحدة يضم مندوبين من الصندوق الاجتماعي للتنمية والبنوك وجمعية التأمين عن مخاطر الائتمان لاختصار الجهد والوقت على المستفيدين للحصول على القروض الميسرة من الصندوق الاجتماعي للتنمية.

❖ ما هي خدمات مركز الإقراض المتكامل:

- استقبال راغبي إقامة المنشأة الصغيرة.
- تقديم النصح والإرشاد لراغبي إقامة المشروعات الصغيرة لاختيار المشروعات الملائمة.
- المعاونة في إعداد دراسة الجدوى الفنية والاقتصادية للشباب غير القادر على إعدادها ويمكن أيضاً أن يحصل على دراسة جدوى معتمدة من مكاتب الصندوق.
- اصدار وثائق تأمين ضد مخاطر الائتمان.
- الموافقة على القروض وتحويل العملاء للجهات الوسيطة.

❖ شروط الحصول على القرض:

- الأهلية القانونية وحسن السير والسلوك والإلمام بالقراءة والكتابة.
- التفرغ للمشروع وإداراته وان يكون متواجداً بنفس المحافظة مكان النشاط.
- تأدية الخدمة العسكرية أو التأجيل أو الإعفاء النهائي.

❖ متطلبات الحصول على قرض:

- تسجيل وترخيص المنشأة (السجل التجاري– ترخيص مزاولة النشاط – البطاقة الضريبية – عقد الإيجار أو المستندات الملكية).
- توافر دراسة جدوى فنية واقتصادية للمشروع.

4. الحكومات والأجهزة الحكومية:

تتعدد الحوافز التي تستخدمها حكومات كل الدول الصناعية والدول النامية علة نطاق واسع، وتختلف من حيث طبيعتها وآثارها، ومدى فاعليتها وطريقة تأثيرها. حيث تندرج ضمن أطر السياسات المختلفة، الاقتصادية والمالية والائتمانية والسعرية. ويمكن تقسيم ما يستخدم من حوافز وفق نطاق عملي، أي طريقة تأثيرها أو وظيفتها، إلى ثلاث مجموعات:

- المجموعة الأولى: وتضم مجموعة الحوافز التي تؤدي أساساً إلى إزالة بعض معوقات الاستثمار ومنها: توفير البيانات الأساسية، التعريف بفرص الاستثمار، المساعدة في إعداد دراسات الجدوى، توفير العمالة اللازمة ورفع كفاءتها، البحث العلمي والتطوير. فضلاً عن توفير البنية الأساسية اللازمة. وتضم أيضاً القيام بإنشاء حاضنات المشروعات الصغيرة والتي ترمي إلى رعاية تلك المشروعات وتوفير البيئة الملائمة لعملها ومدها بالخدمات والاستشارات اللازمة.
- المجموعة الثانية: تنقسم إلى مجموعتين فرعيتين:

المجموعة الفرعية الأولى: تتصل بالسياسات الائتمانية وتتضمن توفير التمويل الحكومي، تقديم الضمانات الحكومية، وتحديد السياسات الائتمانية للدولة (السقوف الائتمانية، أسعار فائدة تفضيلية)، دعم الحكومة لفوائد الإقراض، ومنح القروض الميسرة من خلال مؤسسات الإقراض التابعة للحكومة.

أما المجموعة الفرعية الثانية فتتضمن الأدوات التي تندرج ضمن إطار السياسات المالية مثل الإعفاءات الضريبية المؤقتة، إعفاءات ضريبية على الأرباح الموجهة لإعادة الاستثمار، إعفاءات مالية أخرى (رسوم التسجيل، التأمينات الاجتماعية، ضريبة الأعمال)، السماح بترحيل الخسائر لفترات اللاحقة، وإجازة طريقة الاهتلاك المعجل على الأصول، بالإضافة إلى الإعانات والمنح النقدية لمساعدة وحدات متعثرة أو لتوطين بعضها سعياً وراء تحقيق أهداف التنمية الإقليمية.

- المجموعة الثالثة: تضم الحوافز المؤدية إلى زيادة الإيرادات أو خفض التكاليف عن طريق دعم أسعار المدخلات، إعانة الصادرات، المعاملة الجمركية التفضيلية للمستلزمات المستوردة أو دعم مستلزمات الإنتاج المحلية. ويتوقف مدى استخدام هذه الحوافز على طبيعة التدخل الحكومي في تنظيم النشاط الاقتصادي، والذي يختلف باختلاف السياسات العامة وتوجهها، وخصائص الاقتصاد القومي، وأهداف وخطط برامج التنمية ووسائل تحقيقها.

5. المنظمات المحلية والإقليمية:

تقوم المنظمات المهنية كالغرف التجارية والصناعية والزراعية بالعديد من النشاطات والفعاليات التي تهم القطاع الخاص وبصفة خاصة المشروعات الصغيرة. ومن تلك النشاطات على سبيل المثال التعرف إلى المشاكل والصعوبات التي تواجه تلك المشروعات والتعاون مع الجهات المعنية لتذليلها، كما تقوم بتنظيم المعارض الوطنية والإقليمية بغرض التعريف بالمنتجات الوطنية وتعريف المشروعات الصغيرة بمصادر الإنتاج. وتقوم أيضاً بإعداد البرامج التدريبية اللازمة ونشر الدراسات والأبحاث والإحصائيات.

أما المنظمات الإقليمية فتضطلع بتقديم التمويل والمساعدة للمشروعات الصغيرة من خلال جهات وسيطة أو تنفيذية وبالتعاون الفني مع الحكومات. إضافة إلى وضع المعايير لمساعدة المشروعات الصغيرة في التكيف مع التقدم التقني والتغيرات المستمرة. كما تتولى تلك المنظمات إعداد وعقد الاجتماعات والحلقات النقاشية

الخاصة بالمشروعات الصغيرة وبالتعاون مع الجهات ذات العلاقة، وتقوم أيضاً بإصدار العديد من المطبوعات والدراسات الخاصة ببرامج دعم المشروعات الصغيرة واحتياجاتها.

6. المجلس القومي للمرأة:

تم إنشاء المجلس القومي للمرأة بالقرار الجمهوري رقم (90) عام 2000م كمؤسسة مستقلة تتبع رئاسة الجمهورية، الهدف منها النهوض بالمرأة المصرية في جميع المجالات.

ويقوم المجلس بتنفيذ عدة مشروعات وبرامج نموذجية . ومنها مركز تنمية المرأة في مجال المشروعات الصغيرة وهو مشروع مشترك بين المجلس القومي للمرأة والوكالة الدولية للتنمية. تم إنشاء المركز لمساعدة المرأة المصرية على إنشاء مشروعات صغيرة وتطوير المشروعات الموجودة بالإضافة إلى تنمية مهارات الباحثات عن وظيفة كوسيلة لزيادة النمو الاقتصادي.

كما أن الهدف هو توفير المساعدة لمنهجية لخريجات الجامعات والصاحبات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص. لهذا يوفر المركز مجموعة الجلسات التدريبية وورش العمل والندوات وكذلك الجلسات الاستشارية الفردية والجماعية وذلك من خلال "مركز تنمية المرأة " في مجال المشروعات الصغيرة . كما يحتوي المجلس على مركز المعلومات.

7. جمعية جيل المستقبل:

تأسست جمعية جيل المستقبل – جمعية أهلية غير حكومية لا تهدف للربح عام 1998 بفكر يهدف إلى تنشيط العمل الأهلي في مجال تنمية الموارد البشرية.

وكانت رسالة الجمعية تتمثل في المساهمة في تنمية الاقتصاد المصري والمشاركة في الجهود الرامية إلى التنافس في السوق العالمية وذلك من خلال تطوير

وتحديث أداء القوى العاملة ورفع كفاءتها بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل اليوم بمعايير عالمية.

كما أن الهدف من جمعية جيل المستقبل توفير برامج تدريبية لتنمية الكوادر البشرية وتأهيلها وإكسابها المهارات الأساسية التي تتطلبها ضرورات العمل الاقتصادي في عالمنا الجديد.

ومن أهم أنواع هذه البرامج هي:

- برنامج الإدارة المقدمة.
- برنامج الخريج التميز.
- برنامج أوراكل.
- برنامج اكتساب المهارات الأساسية المتخصص.
- برنامج اكتساب المهارات الأساسية لمجال الأعمال.
- برنامج منحة المايكرو سوفت.
- برنامج إعداد القيادات التنفيذية.

8. الاتحاد العربي للمنشآت الصغيرة:

هو تنظيم عربي إقليمي تأسس 31/مايو/2004 وحصل على موافقة الانضمام تحت مظلة مجلس الوحدة الاقتصادية العربية في 2004/12/1،وهو يجمع المؤسسات والهيئات والأجهزة والصناديق والاتحادات والجمعيات والمراكز والشركات العامة والخاصة والأهلية التي تعمل في مجال تنمية المنظمات الصغيرة وتمويلها ورعايتها ودعمها.

❖ أهداف الاتحاد العربي للمنشآت الصغيرة:

يهدف الاتحاد بوجه عام إلى تنمية وتطوير وتنسيق مجالات عمل أعضائه في مجال تنمية وتطوير المنشآت الصغيرة العربية وتعظيم قدراتها التنافسية وتوثيق

الروابط بينهما والإسهام في تحقيق التكامل الاقتصادي بين الأقطار العربية من خلال ممارسته لمهامه واختصاصاته وخبراته ودعم ومساندة المؤسسات والجمعيات والنقابات والاتحادات التي تعمل في مجال المشروعات الصغيرة وعلى الأخص الآتي:

- تبادل الخبرة والتجارب المكتسبة في مجال تنمية المشروعات الصغيرة.
- توسيع قاعدة أصحاب الأعمال من خلال المشروعات الصغيرة .
- دعم فرص العمل من خلال الدعم الفني والإداري.
- تنمية الموارد البشرية والاستغلال الأمثل من خلال المنشآت الصغيرة.
- تطبيق معايير التكامل بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة ونقل التجارب والممارسات الناجحة.
- تشجيع الاستثمارات العربية والشراكة العربية.
- إقامة المنشآت الصغيرة المشتركة بوصفها مدخلاً وللتكامل والتعاون الاقتصادي العربي.
- تعزيز وتنمية الاقتصاد العربي في التعاون الصناعي والزراعي والخدمي والتكنولوجي والمعلوماتي.
- العمل على توحيد التشريعات العربية الخاصة بتنمية ودعم المنشآت الصغيرة ومتناهية الصغر.
- تعبئة الموارد المالية والتنموية المطلوبة لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

❖ ما هي الموارد المالية للاتحاد:

- رسوم انضمام لعضوية الاتحاد.
- اشتراك الأعضاء السنوية.
- المنح والهبات والتبرعات والهدايا من المصادر العربية ومن الهيئات والمنظمات الدولية.
- حصيلة الخدمات ذات العائد التي سوف يقوم بالاتحاد.

❖ ما هي أجهزة الاتحاد العربي للمشروعات الصغيرة:

- الجمعية العمومية.
- مجلس إدارة الاتحاد.
- الأمانة العامة.

9. بنك التنمية الصناعية المصري:

النشأة 1947 والغرض منها تشجيع المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة باعتبارها أداة لزيادة الإنتاجية وبهدف توجيهها للتصدير بالإضافة إلى كونها أفضل وسيلة لامتصاص البطالة وكانت من أهدافها:

- إحداث تنمية إقليمية متوازنة خاصة في المناطق الأقل نمواً.
- تحديث القاعدة الصناعية للمشروعات الصناعية متوسطة وصغير الحجم.

10. مؤسسة ساويرس للتنمية الاجتماعية:

تعد أول مؤسسة مصرية مانحة تكرس جهودها من أجل التنمية في مصر وتركز على المشروعات التي تهدف إلى خلق فرص عمل وذلك عن طريق تحديد الفجوات في سوق العمل حيث توجد فرص بدون أفراد مؤهلين لشغلها، ثم تقوم المؤسسة بتدريب العاطلين مع ضمان التزام أصحاب العمل بتوظيفهم فور انتهاء تدريبهم كما تسعى المؤسسة جاهدة لتعزيز روح العمل الحر ودعم فرص التشغيل الذاتي بتوفير منح التدريب من تتوسم فيهم القدرة على بدء مشروعات وذلك بالإضافة إلى منح القروض لبدء مشروعات صغيرة ومتناهية الصغر.

11. شركة ضمان مخاطر الائتمان المصرية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

تأسس عام 1989 وبدأت نشاطها الفعلي في النصف الثاني عام 1991. رسالة الشركة المساهمة في تنمية الاقتصاد القومي المصري والمساعدة في توفير فرص عمل وتخفيض البطالة من خلال ضمان المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وتشجيع مؤسسات الإقراض في التعامل مع هذه الفئات المستهدفة.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر العربية:

1. كافي، مصطفى، تقنيات دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الاستثمارية والسياحية. دمشق – سورية: دار رسلان للنشر،الطبعة الأولى،2009.
2. العطية، ماجدة، إدارة المشروعات الصغيرة. عمان – الأردن: دار السيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية،2004.
3. أحمد عبد الله اللحلح، تقييم دور الصندوق الاجتماعي للتنمية في تمويل وتنمية المشروعات الصغيرة – دراسة ميدانية، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة – جامعة موفبة.1998 .
4. برنوطي، سعاد نائف، إدارة العمال الصغيرة (أبعاد للريادة). عمان – الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية،2008.
5. مروة أحمد ونسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، القاهرة،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيع،2008.
6. صقر، محمد فتحي،" واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية"، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، ورشة العمل بعنوان: تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، القاهرة، جمهورية مصر العربية،18–22 يناير،2004.
7. ميّا، علي وصلاح شيخ ديب، غدارة المشروعات الصغيرة. سورية: منشورات جامعة تشرين، مركز تعليم مفتوح،الطبعة الأولى،2009.
8. محمد صالح الحناوي، د. محمد فريد الصحن والآخرون، مقدمة في لأعمال في عصر التكنولوجيا، كلية الجارة، جامعة الإسكندرية،الدار الجامعية،2004م.
9. كاسر نصر المنصور، أسس المشروعات الصغيرة، دار الرضا، دمشق،2003.
10. جهاد عبد الله عفانة وقاسم موسى أبو عيد،إدارة المشاريع الصغيرة، عمان – دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع،2004.

11. رابح خوني ورقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، القاهرة، إيترك للطباعة والنشر والتوزيع،2008.

12. غسان البلبل، "ورشة العمل الإقليمية حول تسهيل التجارة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة" 6–7 نوفمبر 2006، بيت الأمم المتحدة، بيروت.

13. محمد فريد الصحن ونبيلة عباس، مبادئ التسويق، الإسكندرية، الدار الجامعية.2004.

14. محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة – مجموعة النيل العربية،2003.

15. نبيل جواد، "إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" مجد المؤسسة الجامعية للدراسات بيروت 2007 .

16. كليفورد م بومباك،أسس الأعمال التجارية الصغيرة، جامعة أيوا، مركز الكتب الأردني، 1989.

17. سمير محمد عبد العزيز، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، الإسكندرية، مؤسسة شباب جامعية،1994.

18. شوقي لاظ،دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الجديدة، القاهرة، بل برنت للطباعة والتصوير.

19. برودي نعيمة: " التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17، 18 افريل 2006.

20. نور الدين هرمز، إدارة المشتريات والمخازن، جامعة تشرين، 2009.

21. هالة محمد لبيب عبلة، إدارة المشروعات الصغيرة، القاهرة مكتبة عين الشمس،2001.

22. عمر وصفي عقيلي والآخرون، مبادئ الإدارة، جامعة حلب- مركز التعليم المفتوح،2005.

23. سليمان خليل الفارس، التخطيط والرقابة في المشروع، جامعة دمشق– كلية الاقتصاد،1988.

24. يسرى خضر إسماعيل، الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح،كلية التجارة،2004.

25. عبد الغفور عبد السلام والآخرون،إدارة المشروعات الصغيرة، عمان – دار صفاء للنشر والتوزيع،2001.

26. فايز جمعة النجار وعبد الستار العلي، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة،عمان– دار الحامد للنشر والتوزيع،2006

27. فلاح حسن الحسيني،إدارة المشروعات الصغيرة – مدخل استراتيجي للمنافسة والتمييز، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع،2006.

28. حسني محمود، مدى واقعية الآمال المعقودة على المشروعات الصغيرة في حل مشكلة البطالة في مصر،1989.

29. يسرى أحمد عبد الرحمن، الصناعات الصغيرة في البلدان النامية،1995.

30. د. كاسر نصر المنصور، الريادة في الأعمال، سلسلة دار الرضا، دمشق،2003.

31. د. سمير علام، إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

32. عصام أبو النصر،طبيعة المشروعات الصغيرة، القاهرة مكتبة عين الشمس،2007.

33. مصطفى يوسف كافي، التسويق الإلكتروني، دار رسلان، دمشق،2010.

34. عبد الرحمن توفيق، دعم المشروعات الصغيرة، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)،2008

35. النجار، يحيى غني: التنمية الاقتصادية نظريات، مشاكل، مبادئ ، وسياسات، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 1991 .

36. الوادي، محمود حسين: المشروعات الصغيرة :ماهيتها والتحديات الذاتية مع إشارة خاصة لدورها في التنمية في الأردن، المجلة العربية للإدارة ،مجلد 25، ع1 – يونيو (حزيران)، 2005.

37. حيدر، محمد: الصناعات الصغيرة : الواقع الراهن وأفاق المستقبل، المجلس الاستشاري: القطاع الصناعي المعوقات – وآفاق انطلاقه، وثائق ندوة القطاع الصناعي التي اقامه المجلس الاستشاري بالتعاون مع وزارة الصناعة المنعقدة خلال الفترة 5/30 – 6/3 1998.

38. منيعم، جعفر حسين: الاستثمارات الاجنبية المباشرة خارج قطاع النفط والغاز، دراسات اقتصادية مجلة فصلية تصدر عن المؤتمر الشعبي العام، العدد 11، ابريل– يونيو– 2004.

39. محمد صالح الحناوي،د. نهال فريد مصطفى،الإدارة المالية،كلية التجارة– جامعة الاسكندرية،2008.

40. د. محسن احمد الخضيري، البورصة، إيتراك للنشر والتوزيع، 1999.

41. قائد، علي عبد الله في دراسته حول تنمية الموارد البشرية ودورها في تنمية قطاع المنشآت الصغيرة، المؤتمر الوطني الأول للمشروعات الصغيرة، تعز 9 – 10 يونيو 2002، دراسات اقتصادية مجلة فصلية تصدر عن المؤتمر الشعبي العام، العدد 4 ، يوليو – سبتمبر 2002.

42. الرفيق، محمد يحيى: دور المصارف في تمويل وتنمية الصناعات الصغيرة في اليمن " مقدم البحث في المؤتمر الأول عن إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة الذي نظمه مركز الملكة رانيا للدراسات الأردنية وخدمة المجتمع بالتعاون مع جامعة اليرموك كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (اربد) الأردن للفترة 26– 28 حزيران–2007 .

43. بلوناس عبد الله، الإبداع ودوره في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول الجودة والإبداع، صنعاء، نوفمبر 2007.

44. نبيل جواد، "إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2007.

45. مركز اليمامة للتنمية الإدارية،" تخطيط الموارد البشرية"، كلية اليمامة، 2006.

46. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي" ط1، 2005م، دار وائل للنشر – عمان – الأردن.
47. صلاح الدين عبد الباقي ودكتور عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد، الاسكندررية، المكتب العربي الحديث،1988.
48. نفيسة محمد باشري، ودز مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة ،كلية التجارة.
49. عبدالغني عبد الله بسيوني، أصول علم الإدارة العامة، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1980.
50. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال، وظائف الإدارة،1993.

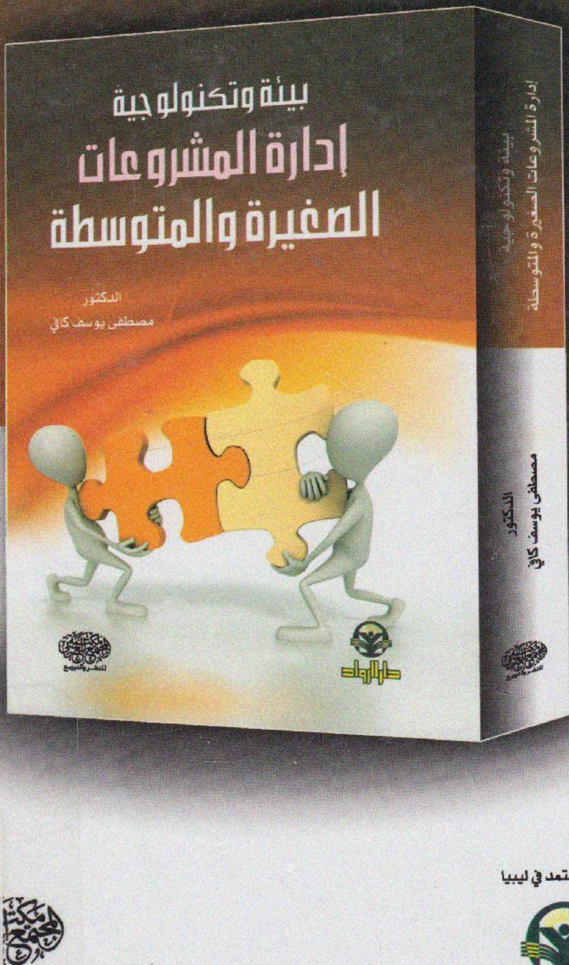
المصادر باللغة الأجنبية:

1. OCDE « perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entreprenariat » édition OCDE, 2005,
2. Pascal Laurent, François Bouard, Economie d'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 2001, p 199.
3. Jean marie Busseuil, développement durable, quelle approche pour les PME ? AFNOR, 2006, p 12.
4. Fabienne NEDEY, L'ISO 14001, n° fait pas de vague, en jeux ; groupe AFNOR, n° 262, mars 2006. p 47.
5. Weihrich,Heinz & Koontz,Harold,1993,Management:A Global Perspective,International Edition, McGraw-Hill Inc.,New York,USA.p146
6. Travaux préparatoires au « Gienelle de l'environnement, second volume, Centre d'analyse stratégique , département de la recherche des technologies et du développement durable », France, Sep 2007, p 35.

بيئة وتكنولوجية

إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

Average & Small Businesses Management



مكتبة المجتمع العربي
الأردن-عمان-وسط البلد- ش. السلط- مجمع ا...
خلوي 5651920 79 962+ ص.ب 18244
الأردن - عمان - الجامعة الأردنية - ش. الملكة رانيا العبدالله...
www.moj-arabi-pub.com
E-mail:Moj_ pub@hotmail.com

9789957831943

الوكيل المعتمد في ليبيا
دار الرواد
نشر - طباعة - توزيع
ليبيا - طرابلس - مجمع ذات العماد - برج 4 - الطابق الأرضي
هاتف: 218213350332/33+ فاكس: 218213350016+
ص. ب: 91969
البريد الإلكتروني: alrowadbooks@yahoo.com
الموقع: www.arrowad.ly